

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza výkonnosti jazykové školy ABC, s.r.o.

Performance Analysis of the ABC, s.r.o. Language School

Student: Bc. Michaela Skalská

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Michaela Skalská**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Analýza výkonnosti jazykové školy ABC, s.r.o.**
Performance Analysis of the ABC, s.r.o. Language School

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika a teoretické vymezení předmětné problematiky, postupu a metod jejího řešení
 3. Aplikace stanoveného postupu a metod řešení konkrétní předmětné situace v podmínkách jazykové školy ABC, s.r.o.
 4. Hodnocení zjištěných výsledků a návrh opatření pro zlepšení současného stavu výkonnosti analyzované jazykové školy ABC, s.r.o.
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
PALEPU, Krishna G. a Paul M. HEALY. *Business Analysis & Valuation: using financial statements*. 4th ed. New York: Mason, 2008. ISBN 978-0-423-30292-9.
WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.**

Datum zadání: 23.11.2012
Datum odevzdání: 26.04.2013



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 a 3, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

Michala Holáková

Ostrava, 26. dubna 2013

.....

Poděkování

Za odborné konzultace, rady a vstřícný přístup děkuji vedoucímu mé diplomové práce, panu prof. Ing. Petru Šnapkovi, DrSc. Dále děkuji vedení jazykové školy a lektorům za všechny poskytnuté informace.

Obsah:

1 Úvod	3
2 Charakteristika a teoretické vymezení předmětné problematiky, postupu a metod jejího řešení.....	4
2.1 Definice výkonnosti	4
2.2 Prostředí jazykové školy	5
2.3 Produkt školy.....	6
2.4 Personální oblast.....	7
2.4.1 Obsazování pracovních míst.....	8
2.4.2 Pracovněprávní vztahy	9
2.4.3 Hodnocení a odměňování zaměstnanců	12
2.5 Majetková oblast	13
2.5.1 Zdroje informací pro finanční analýzu	14
2.5.2 Postup finanční analýzy.....	14
2.5.3 Horizontální a vertikální analýza.....	14
2.5.4 Poměrové ukazatele.....	15
2.5.5 Pyramidální rozklad.....	21
2.5.6 Hodnocení bonity – Kralickův rychlý test.....	22
2.5.7 Mezipodnikové porovnávání	23
2.5.8 Metoda analýzy datových obalů (DEA)	24
3 Aplikace stanoveného postupu a metod řešení konkrétní předmětné situace v podmínkách jazykové školy ABC, s.r.o.	27
3.1 Představení společnosti	27
3.2 Makroprostředí jazykové školy ABC, s.r.o.	27
3.3 Kritéria pro hodnocení jazykové školy.....	28
3.4 Provozní funkce jazykové školy ABC, s.r.o.....	29
3.5 Personální funkce jazykové školy ABC, s.r.o.	31
3.6 Hospodářská a ekonomická funkce jazykové školy ABC, s.r.o.	34
3.7 Horizontální a vertikální analýza.....	38
3.8 Poměrové ukazatele.....	38
3.9 Pyramidální rozklad rentability celkového kapitálu	43
3.10 Porovnávání s dalšími jazykovými školami	45
4 Hodnocení zjištěných výsledků a návrh opatření pro zlepšení současného stavu výkonnosti analyzované jazykové školy ABC, s.r.o.	50
5 Závěr.....	55
Seznam použité literatury	57
Seznam zkratk.....	60
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

Jedno staré české přísloví praví: „Kolik jazyků umíš, tolikrát jsi člověkem.“ Znalost alespoň jednoho cizího jazyka je však brána jako nutnost a nezbytnost, chce-li se člověk na trhu práce prosadit. Cesta k jazykovým znalostem tak mnohdy vede právě přes jazykové školy, které se dnes zaměřují na výuku dětí již od útlého věku, přes studenty, pracující, až po seniory. Vzhledem k poptávce po jazykovém vzdělávání, kterou můžeme očekávat i v budoucnu, dochází ke zvyšování konkurence na tomto trhu. Nabídka služeb, poptávka ze strany zákazníků, konkurenceschopnost, to vše má vliv na výkonnost jazykové školy. Výkonnost totiž nepředstavuje pouze množství produkce za hodinu, ale také návratnost vložených prostředků, dosahování zisku, zvyšování počtu zákazníků, budování prestiže a jiné ukazatele, které majitele a vedení společnosti zajímají.

Cílem mé diplomové práce je analýza a zhodnocení současného stavu a fungování jazykové školy ABC, s.r.o., včetně stanovení návrhů a doporučení, která by vedla ke zvýšení výkonnosti společnosti. Diplomová práce bude rozdělena do tří následujících částí.

První část se bude zabývat charakteristikou a teoretickým vymezením předmětné problematiky, včetně postupů a metod řešení. Bude zde definována výkonnost, prostředí jazykové školy a její produkt. Dále bude představena personální oblast, tedy možnosti obsazování lektorů, pracovněprávní vztahy uzavírané mezi nimi a školou a také hodnocení, odměňování zaměstnanců. V majetkové oblasti budou vysvětleny postupy finanční analýzy, význam poměrových ukazatelů, pyramidálního rozkladu a hodnocení bonity společnosti. V závěru této první části bude představena možnost srovnávání s jinými jazykovými školami a metoda DEA.

Druhá část se bude zabývat aplikací stanoveného postupu a metod řešení konkrétní předmětné situace v podmínkách jazykové školy ABC, s.r.o. V první řadě bude tato společnost představena, včetně jejího prostředí a kritérií hodnocení. Následovat budou kapitoly zabývající se provozní, personální, hospodářskou a ekonomickou funkcí školy. Poté bude provedena finanční analýza, včetně rozboru některých ukazatelů a pyramidálního rozkladu ukazatele rentability celkového kapitálu. Závěr druhé části se bude zabývat benchmarkingem.

Třetí část se bude věnovat hodnocení zjištěných výsledků vybraných analýz a stanovení návrhů a opatření pro zlepšení současného stavu výkonnosti analyzované jazykové školy ABC, s.r.o.

2 Charakteristika a teoretické vymezení předmětné problematiky, postupu a metod jejího řešení

Analýza výkonnosti nezahrnuje pouze výkonnost ekonomickou a s tím související rozbor finančních ukazatelů, ale pohled na výkonnost podniku jako celku, přes všechny jeho funkce, tedy provozní, personální a hospodářskou.

2.1 Definice výkonnosti

Pojem **výkonnost** je dnes používán v jakémkoliv oboru, a to bez ohledu na jeho zaměření. Co však tento pojem skutečně znamená? Dle Wagnera (2009) je definice takováto: „Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonávání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.“¹ Toto široké vymezení je aplikovatelné pro jakoukoliv oblast.

Předpokladem výkonnosti je **cílová zaměřenost**, tedy očekávání přibližování se žádoucímu výsledku. Dále je to **efektivnost**, neboli dělat správné věci („do the right things“) a **účinnost**, neboli dělat věci správně („do the things right“).

„Každý subjekt však může hodnotit výkonnost podniku jinak – vlastník podle splnění očekávání ohledně návratnosti svých prostředků, vložených do podnikání, zákazník podle uspokojení svých požadavků na výrobek nebo službu, jejich cenu, rychlost dodání, podmínek placení apod., dodavatelé a banky podle schopnosti podniku splácet své závazky, zaměstnanci podle výše mezd a pracovních podmínek, stát podle schopnosti platit daně apod.“²

Analýza výkonnosti nemá jen popisnou funkci, ale také usměrňující, neboť umožňuje ovlivňovat a měnit průběh zkoumané aktivity, a to prostřednictvím působení na zainteresované strany. Na výkonnost společnosti má vliv jeho postavení v rámci okolí.

¹ WAGNER, J. *Měření výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009, str.17

² PAVELKOVÁ D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2009, str.13

2.2 Prostředí jazykové školy

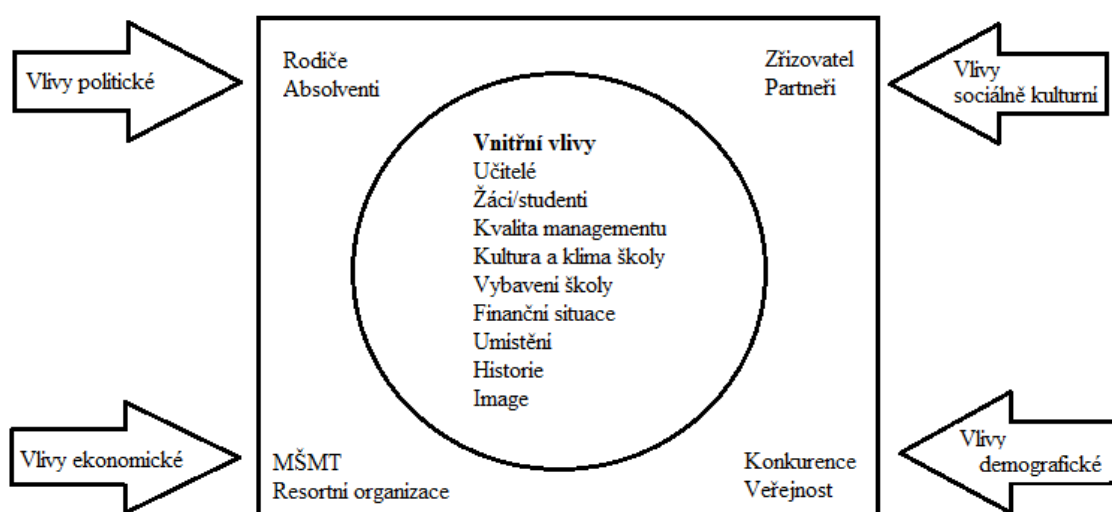
Dle Vochozky a Mulače (2012) se jedná se o **makrookolí**, které na jazykovou školu působí jednosměrně a úkolem managementu je vyrovnat se s tímto působením a rychle na něj reagovat. V makrookolí jsou zahrnuty prvky právní (zákony a nařízení), politické (omezení a podpory), ekonomické (daňová zátěž a hospodářská politika státu), sociální (sociální odpovědnost společnosti), technologické (výzkum a vývoj), ekologické (omezení a bariéry), kulturní (zvyklosti a tradice) a etické.

Dále se jedná o **mikrookolí**, tedy odvětví, ve kterém společnost působí. To je determinováno mírou regulace ze strany státu, citlivostí na změny hospodářského cyklu a strukturou odvětví. V daném odvětví se pak odehrává boj mezi konkurenty, který je určován velikostí trhu, jeho růstem, množstvím konkurence a bariérami pro vstup dalších společností na trh, množstvím zákazníků, jejich strukturou a v neposlední řadě také možností substituce.

Třetí oblastí jsou **vnitřní zdroje společnosti**. Chce-li jazyková škola výrazně převyšovat nad konkurencí, může toho být dosaženo dvěma způsoby. Prostřednictvím nabízení jiného produktu, nebo, v porovnání s konkurencí, kvalitnějším poskytováním. Pro dosažení těchto výsledků je však potřeba mít k dispozici správné zdroje, a to hmotné, nehmotné, lidské a finanční.

Znázornění **prostředí školy** dle Světlíka (2009) je zobrazeno na obrázku 2.1.

Obr. 2.1 *Prostředí školy*



Zdroj: SVĚTLÍK, J. Marketingové řízení školy. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, str. 33

V makroprostředí školy dochází k neustálým změnám a drtivou většinu z nich nemůže management školy nijak ovlivnit. Ekonomické vlivy se v jednotlivých oblastech projevují rozdílně a proto, že většina škol operuje na regionální úrovni, mohou být ekonomické podmínky velice rozdílné, např. míra nezaměstnanosti, míra soukromého podnikání apod. Demografické změny hrají důležitou roli v činnosti školy, neboť populace tvoří její klienty. Zde dochází ke změnám ve věkovém složení obyvatelstva, což má za následek ovlivňování marketingové strategie školy. Politické prostředí má také výrazný vliv na rozhodování, a to proto, že legislativou a rozhodnutími MŠMT je korigována jejich činnost. Také kulturní a sociální prostředí se podílí na celkovém působení, kterému je škola vystavena. Toto prostředí představuje zvyky, přístupy a hodnoty obyvatelstva a jako takové pak ovlivňuje jejich chování a jednání ve všech oblastech. Což je možné doložit například posunem v hodnotovém žebříčku především u mladých lidí.

Je-li organizaci známo prostředí, ve kterém se nachází a dokáže-li identifikovat a vyhodnotit příležitosti, které se mu nabízejí, pak je možné stanovit jeho poslání a cíle. Poslání představuje dlouhodobý pohled na současnou situaci a budoucnost. Je to základní představa o tom, kam se škola ubírá. Pro dosažení tohoto poslání jsou stanovovány cíle, např. zlepšení technického vybavení, zvýšení počtu studentů apod. Takovéto cíle musí být jasně definovány, musí být SMART. S nimi souvisí produkt, který je nabízen.

2.3 Produkt školy

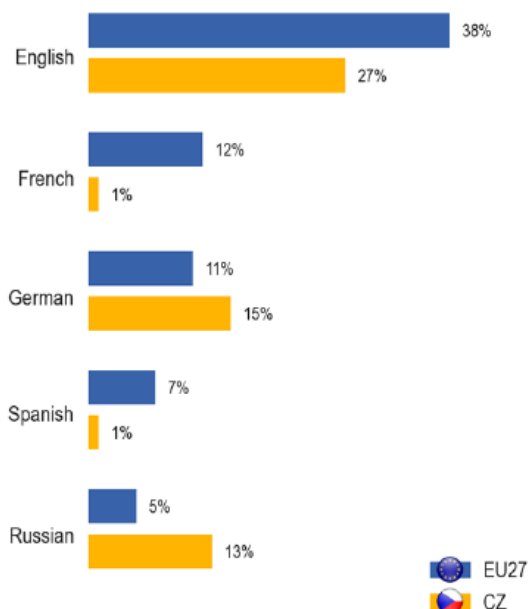
Produktem škol je poskytování vzdělávacích služeb. Ty však nemají charakter čistých služeb, neboť v sobě zahrnují jak složku nehmotatelnou, tak i složku materiální. Vzdělávací služby je možné charakterizovat jako **nedělitelné**, neboť jsou vytvářeny a spotřebovávány současně, a to za přítomnosti zákazníka. Ten tak může ihned, po absolvování pár hodin, posoudit kvalitu vyučujícího. Vzdělávání je **proměnlivé** z toho důvodu, že vždy velmi záleží na tom, kdo, kdy a kde tuto službu poskytuje. V neposlední řadě je také **pomíjivé**, což v sobě zahrnuje potřebu být schopen rychle a pružně reagovat na změnu poptávky na trhu.

Veškeré služby, které jsou jazykovou školou nabízeny, svou kvalitou i kvantitou ovlivňují celkovou výkonnost organizace.

Produktem jazykových škol je poskytování jazykového vzdělávání, překladů a tlumočení široké veřejnosti. Z průzkumu mezi 1 003 českými respondenty, který v období 25.2. – 7.3.2012 proběhl pod záštitou Evropské Komise, vyplynulo, že Česká republika zaostává v otázce jazykových znalostí za průměrem pro celou EU a téměř 51 % respondentů

se není schopno porozumět v žádném cizím jazyce. Tato skutečnost podtrhuje nutnost dodatečného jazykového vzdělávání, a to především v jazyce anglickém, neboť právě v něm respondenti o 11 % zaostávají za evropským průměrem, jak odhalil průzkum Evropské Komise. Znalost dalších jazyků v porovnání s průměrem EU zobrazuje následující graf 2.1.

Graf 2.1 Jazyky, kterými respondenti hovoří alespoň na konverzační úrovni.



Zdroj: EUROPEAN COMMISSION: *Attitudes towards multilingualism*.

2.4 Personální oblast

Pro fungování jazykové školy je nezbytné zajistit kvalitní personál, který pak příznivě přispívá k celkové výkonnosti podniku. Proto je součástí řízení školy také personální práce. Podle Šikýře, Borovce a Lhotkové (2012) je úkolem personalistiky zajistit dostatečný počet kvalitních zaměstnanců, a to jak pedagogických, tak i nepedagogických a pomocí nich pak dosahovat stanovených cílů. Kvalita zaměstnanců určuje jejich výkon a tím i výkon školy.

Výkon zaměstnanců (V) je možné vyjádřit rovnicí 2.1, v níž jako proměnné figurují schopnosti zaměstnanců (S), které v sobě zahrnují schopnosti odborné a schopnosti chování, jejich motivace (M) a podmínky (P). „Podmínky zahrnují všechny organizační (pracovní úkoly), časové (pracovní doba), prostorové (pracovní prostředí), bezpečnostní (bezpečnost a ochrana zdraví při práci), technické (pracovní zařízení), ekonomické (odměna za práci), právní (pracovněprávní vztahy), sociální (společenské vztahy) a jiné činitele, které ovlivňují

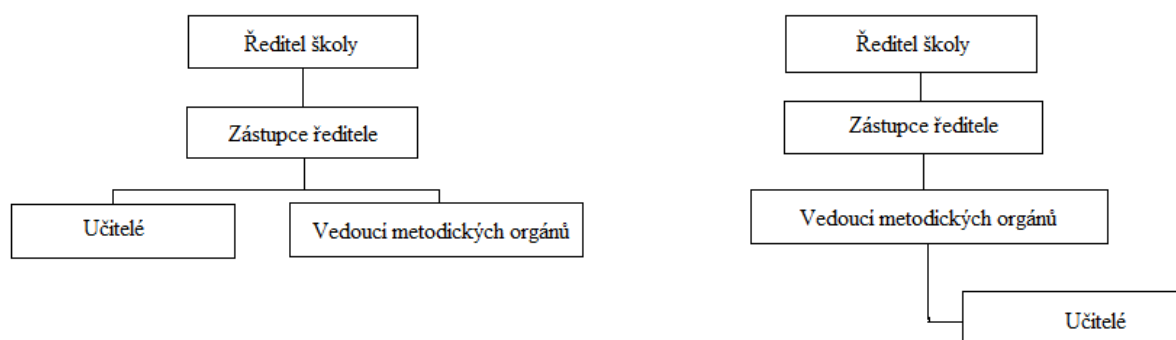
schopnosti, motivaci, výkon zaměstnanců v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“³

$$V = f(S \cdot M \cdot P) \quad (2.1)$$

Předpokladem pro úspěšné řízení školy je snaha o nalezení souladu mezi strategií školy, organizační strukturou a systémem personálních činností.

- **Strategie** představuje dlouhodobou koncepci školy, která v souvislosti se stávajícím stavem stanovuje cíle zaměřené do budoucnosti, a to s ohledem na neustále se měnící podmínky na trhu. Základním prvek, kterým je strategie podniku naplňována, jsou zaměstnanci.
- **Organizační struktura** je formálním uspořádáním všech zaměstnanců. Nejčastěji se vyskytují následující dva typy organizačních struktur vzdělávacích zařízení uvedené na obrázku 2.2.

Obr. 2.2 Organizační struktura I. a II.



Zdroj: ŠIKÝŘ M., BOROVEC D. a I. LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer, 2012, str. 26

- **Systém personálních činností** zahrnuje výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání svých zaměstnanců.

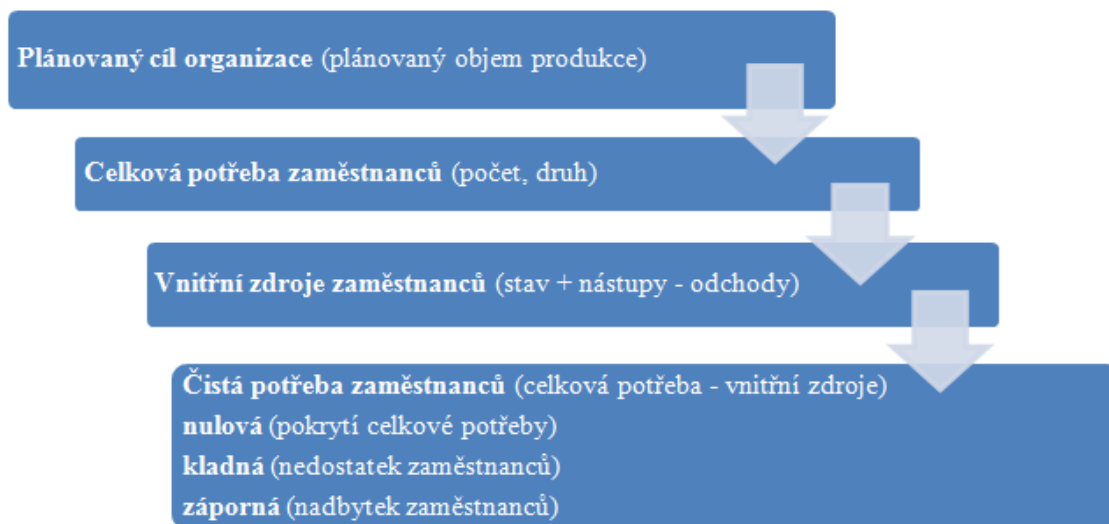
2.4.1 Obsazování pracovních míst

Jak již bylo řečeno výše, předpokladem pro dosažení požadovaného výkonu vzdělávacího zařízení je obsazení kvalitního personálu. Důležitým prvkem v obsazování pracovních míst je plánování zaměstnanců. Dle Šikýře, Borovce a Lhotkové (2012) toto

³ ŠIKÝŘ M., BOROVEC D. a I. LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer, 2012, str. 17

plánování zahrnuje plánování potřeby zaměstnanců a plánování pokrytí potřeby zaměstnanců. K naplňování této potřeby dochází jak ze zdrojů vnějších, tak ze zdrojů vnitřních. Graficky je možné proces plánování zaměstnanců znázornit způsobem uvedeným v obrázku 2.3.

Obr. 2.3 *Postup plánování zaměstnanců*



Zdroj: ŠIKÝŘ M., BOROVEC D. a I. LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer, 2012, str. 49.

V případě, že je zaměstnavatelem zjištěna kladná potřeba zaměstnanců, je nucen hledat zaměstnance ve vnějších zdrojích. Jeho úkolem pak je dosáhnout co největšího počtu uchazečů o dané místo, a to ve stanoveném čase a s vynaložením optimálních nákladů. V první řadě je potřeba specifikovat dané volné místo s údaji o pozici a požadavcích na uchazeče.

Uchazeči jsou následně hodnoceni a vybíráni na základě některé nebo kombinaci z některých uvedených metod. Je jimi hodnocení na základě životopisu, výběrový pohovor, testování uchazečů a posouzení referencí. Uspěje-li uchazeč u výběrového řízení, je mezi ním a jazykovou školou uzavřen pracovněprávní vztah. Právě ten také limituje vstupy a udává výstupy.

2.4.2 Pracovněprávní vztahy

Pracovněprávní vztahy upravují vztah mezi zaměstnavatelem, tedy školou, a zaměstnanci. Rovněž právní úprava pracovněprávních vztahů hraje důležitou roli v celkové výkonnosti organizace, neboť jednotlivé typy vztahů různě ovlivňují zátěž pro zaměstnavatele. Způsobů uzavření smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je několik a každá s sebou přináší výhody i nevýhody jak pro zaměstnance, tak pro

zaměstnavatele. Každý typ pracovněprávního vztahu představuje rozdílné povinnosti vůči zaměstnanci, zaměstnavateli i státu, a proto je i jeho finanční zátěž rozdílná. Každá níže uvedená možnost pracovněprávního vztahu představuje odlišné náklady, které jazykové škole mohou vzniknout. Proto také forma těchto vztahů ovlivňuje výkonnost celé společnosti. Základem pro vymezení tohoto vztahu je závislá práce, jejíž definice byla na počátku roku 2012 novelizována.

Závislá práce se vyznačuje tím, že je v ní jasně definován vztah nadřízenosti a podřízenosti mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, práce je vykonávána zaměstnancem a to jménem zaměstnavatele a dle jeho pokynů. Mezi podmínky závislé práce patří ohodnocení za provedenou práci a to ve formě mzdy, platu nebo jiné odměny. Náklady a odpovědnost jsou na straně zaměstnavatele. Práce musí probíhat v pracovní době na pracovišti nebo na místě dohodnutém mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Pracovněprávní vztahy, v rámci nichž je závislá práce vykonávána jsou:

- pracovní poměr,
- dohoda o provedení práce nebo dohoda o pracovní činnosti.

Pracovní poměr

Dle Hůrky (2011) je pracovní poměr základní pracovněprávní vztah, který by měl být za běžných okolností preferován. Pracovní poměr vzniká podpisem pracovní smlouvy, která musí obsahovat informace o druhu práce, kterou má zaměstnanec vykonávat, o místě nebo místech, ve kterých bude práci vykonávat a rovněž zde musí být uvedeno datum nástupu do práce. Dále se ve smlouvě vyskytují nepovinné, avšak důležité informace týkající se bližší specifikace vykonávané práce, dovolené, mzdy nebo platu, způsobu odměňování, pracovní době apod.

Pracovní smlouva musí být uzavřena v písemné podobě. Zákoník práce upřednostňuje pracovní poměr na dobu neurčitou, ale může být uzavřen i na dobu určitou, a to nejvýše na 3 roky, přičemž prodloužení smlouvy je možné pouze dvakrát. Maximální celková délka trvání pracovního poměru na dobu určitou je tedy 9 let, pak musí být sjednán buď pracovní poměr na dobu neurčitou, nebo musí uplynout alespoň 3 roky od předchozího pracovního poměru, aby mohl být znovu sjednán na dobu určitou.

Dle serveru FinExpert.cz je však pro zaměstnavatele výhodnější, pokud pro ně zaměstnanci pracují jako OSVČ na **živnostenský list**. A to je výhodnější i pro samotné zaměstnance. Pokud bude mít osoba XY živnost neřemeslné povahy (jak je tomu např. v případě jazykového vzdělávání), bude jeho čistý příjem odlišný (vychází-li se ze stejné výše hrubé mzdy). Živnostník může uplatnit výdaje na dosažení, zajištění a udržení svých příjmů. Výše této položky je stanovena na úrovni skutečných výdajů nebo jako paušální částka. Po odečtení těchto výdajů je stanoven vyměřovací základ pro odvody sociálního a zdravotního pojištění, a to jako 50 % rozdílu mezi příjmy a výdaji. V případě, kdy je vyměřovací základ pro OSVČ s hlavní činností nižší než minimální vyměřovací základ (6 471 Kč pro rok 2013), vypočítává se odvod z tohoto minimálního vyměřovacího základu. Minimální vyměřovací základ pro OSVČ s vedlejší činností je pro rok 2013 2 589 Kč. České správě sociálního zabezpečení je odvedena záloha ve výši 29,2 % vyměřovacího základu. Minimální záloha je dána na úrovni 1 890 Kč. U zdravotního pojištění je vyměřovací základ pro rok 2013 12 942 Kč. 13,5 % této částky tvoří zálohu na zdravotní pojištění.

Je-li fakturovaná částka stejná jako hrubá mzda, pak je pro osobu XY výhodnější pracovat pro zaměstnavatele jako OSVČ. Ve skutečnosti však, ve snaze snížit náklady, zaměstnavatel neponechá stejnou částku. V případě, že osoba pro zaměstnavatele pracuje na živnostenský list dlouhodobě, bez uzavření pracovní smlouvy, jedná se o porušení zákona. Navíc také zaměstnanec ztrácí nárok na dovolenou a jiné zaměstnanecké benefity.

Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr jsou reprezentovány dohodou o provedení práce a dohodou o pracovní činnosti. Dle Spirita (2009) by tyto dohody měly být uzavírány pouze výjimečně, a to v případě, že se jedná o práce:

1. „jejichž pravidelný výkon nemůže zaměstnavatel zajistit v rámci předem stanoveného rozvržení pracovní doby a rozvrhu pracovních směn tak, aby její řízení, sledování jejího průběhu a kontrola dodržování pracovní doby byly účelné a hospodárné,
2. Jejichž výkon v pracovním poměru by byl z hlediska zájmů společnosti pro zaměstnavatele neúčelný nebo z jiných důvodů nehospodárný.“⁴

Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem upravený těmito dohodami zaměstnavateli přináší značné výhody. Zaměstnavatel není povinen zaměstnanci poskytovat

⁴ SPIRIT, M. *Pracovní právo a právo sociálního zabezpečení v ČR*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, s. 191

dovolenou, pracovní volno, platit mu cestovní náhrady apod. Rovněž nemusí být, v okamžiku podpisu dohody, pevně stanovena pracovní doba. Jak dohoda o provedení práce, tak dohoda o pracovní činnosti musí být uzavřeny písemně.

Rozsah práce na **dohodu o provedení práce** nesmí převyšovat 300 hodin za kalendářní rok, přičemž počet hodin odpracovaných pro téhož zaměstnavatele se sčítá. Náležitostmi dohody o provedení práce je pracovní úkol nebo činnost, která má být vykonávána, místo výkonu práce a předpokládaný časový rozsah. Rovněž zde má být ustanovena výše odměny (minimální mzda je 48,10 Kč za hodinu).

Je-li v kalendářním měsíci odměna u jednoho zaměstnavatele vyšší než 10 000 Kč, pak zaměstnanci vyplývá povinnost účasti na nemocenském a důchodovém pojištění, a to v měsících, ve kterých je příjem vyšší než 10 000 Kč. Celková sazba pojistného činí 11 % (4,5 % zdravotní pojištění a 6,5 % sociální pojištění). V případě, že je odměna nižší než 5000 Kč (včetně) a osoba nemá podepsáno prohlášení k dani (to je možné, v daném období, podepsat pouze u jednoho zaměstnavatele), je mu srážena 15% daň.

„Zaměstnanci pracující pouze na základě dohody o provedení práce s měsíční odměnou 10 000 Kč a méně musí počítat s tím, že budou sami odvádět zdravotní pojištění ve výši 1 080 Kč. V registru zdravotní pojišťovny budou vedeni jako osoby bez zdanitelných příjmů (OBZP). Tato doba jim rovněž není započtena do odpracované doby pro důchodové účely. To se netýká státních pojištěnců (studentů, rodičů pečujících o dítě do 7 let, penzistů).“⁵

Dohoda o pracovní činnosti limituje práci stanovením týdenní pracovní doby. Ta nesmí překročit polovinu stanovené týdenní pracovní doby, tedy 20 hodin týdně. Náležitostmi dohody je sjednaná práce, rozsah pracovní doby a doba, na kterou je dohoda uzavřena. Dohoda může být uzavřena jak na dobu určitou, tak na dobu neurčitou. Další důležitou náležitostí je také vymezení výše odměny. V případě, že je tato odměna vyšší než 2 500 Kč měsíčně, vzniká povinnost na odvod sociálního a zdravotního pojištění.

2.4.3 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Dle Šikýře, Borovce a Lhotkové (2012) je důležitým nástrojem řízení pracovního výkonu hodnocení zaměstnanců, jehož úkolem je kontrola, usměrňování a podněcování práce zaměstnanců. Hodnocení lektorů a učitelů nejčastěji probíhá formou hospitací v hodinách.

⁵ FINANČNÍ NOVINY. *Jak se daní dohody?*

Příklad protokolu z hospitace v hodině je obsahem přílohy č. 1. Dále je možné výkon lektorů hodnotit také dotazováním u studentů, přezkoušením jejich znalostí apod.

S hodnocením souvisí také odměňování, jehož smyslem je ocenit výkon zaměstnance a stimulovat jej v další práci. Odměňování může probíhat ve dvou formách, peněžně a nepeněžně. Důležitým předpokladem pro stanovení odměny je skutečnost, „zda je zaměstnanec v pracovním poměru k tzv. podnikatelskému subjektu nebo k zaměstnavateli v tzv. rozpočtové sféře.“⁶

Výše uvedené informace o produktu školy a jejím personálním obsazení tvoří součást provozní funkce školy, neboť dochází ke spotřebě materiálu, využívání majetku, personálu a všechny tyto položky tak tvoří podklad pro finanční analýzu a pyramidální rozklad. V jazykové škole se vyskytují funkce provozní, personální, hospodářské a ekonomické.

2.5 Majetková oblast

Majetek společnosti hraje důležitou roli při tvorbě finanční analýzy, neboť jeho velikost, hodnota, využívání a opotřebování ovlivňuje celkovou finanční situaci jazykové školy. Z toho důvodu je potřeba znát strukturu majetku společnosti a jeho využívání. Tyto informace se pak promítnou ve větvi potenciálové spotřeby a větvi vázanosti potenciálu finanční analýzy. Veškeré finanční rozhodování podniku musí být podloženo finanční analýzou, díky které je hodnoceno finanční zdraví podniku (ex post analýza) a vytvořen základ pro finanční plán (ex ante analýza). Potřeba finanční analýzy vyplývá z nutnosti odhalení problémových míst a zjištění jejich příčin pro možnost jejich následného odstranění.

Dle autorů Palepu a Healyho (2008) je cílem finanční analýzy posoudit výkonnost podniku v rámci svých stanovených cílů a strategií. Přičemž existují dva základní nástroje finanční analýzy, a to poměrová analýza a analýza cash flow. Poměrová analýza umožňuje posoudit, jak se k sobě jednotlivé řádkové položky z podnikových finančních výkazů vztahují. Je jí porovnáván současný výkon společnosti s výkonností minulou a/nebo s výkonem srovnatelných konkurentů. Cash flow analýza naopak umožňuje zjišťování likvidity podniku a posouzení řízení provozních, investičních a finančních toků.

⁶ ŠIKÝŘ M., BOROVEC D. a I.LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer, 2012, str. 125

2.5.1 Zdroje informací pro finanční analýzu

Dle Růčkové (2011) je kvalita finanční analýzy podmíněna kvalitou informací. Ty by měly být nejen kvalitní, ale také komplexní. Základní data jsou brána z účetních výkazů. Jsou rozeznávány dva typy – účetní výkazy finanční a účetní výkazy vnitropodnikové. Finanční výkazy poskytují informace o stavu a struktuře majetku podniku, zdrojích krytí, hospodaření s majetkem a o peněžních tocích. Tvoří základ informací pro tvorbu finanční analýzy a jako takové jsou veřejně dostupné, neboť podnik je povinen tyto informace alespoň jedenkrát za rok zveřejnit. Naopak u vnitropodnikových výkazů není přesně stanovena jejich podoba, a to proto, že vychází z interních potřeb podniku. Pro zpracování finanční analýzy je důležitá rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Přičemž podoba rozvahy a výkazu zisku a ztráty je determinována Ministerstvem financí.

2.5.2 Postup finanční analýzy

Synek (2007) uvádí dvě základní rozborové techniky, které jsou pro finanční analýzu využívány. Jedná se o **procentní rozbor**, kdy je vypočítáván procentní podíl jednotlivých položek rozvahy na aktivech a procentní podíl položek výsledovky na výnosech. Tento způsob porovnávání se nazývá vertikální analýza. Pokud dochází k porovnávání jednotlivých položek v čase, jedná se o horizontální analýzu. Druhým způsobem, jak finanční analýzu provádět, je **poměrová analýza**, u níž jsou poměrové ukazatele vypočteny jako podíl z absolutních ukazatelů.

2.5.3 Horizontální a vertikální analýza

Podle Kislingerové a Hnilici (2008) je horizontální a vertikální rozbor finančních údajů podniku výchozím bodem finanční analýzy, neboť „obě metody umožňují sledovat absolutní údaje z účetních výkazů v určitých relacích, v určitých souvislostech“.⁷

Horizontální analýza umožňuje sledování meziročních změn jednotlivých položek výkazů. Může být aplikována na rozvahu, výkaz zisku a ztráty i výkaz cash flow. Jejím výpočtem je možné zjistit absolutní i relativní změnu sledované položky, viz. vzorce 2.2 a 2.3.

$$\text{Absolutní změna} = Ukazatel_t - Ukazatel_{t-1} \quad (2.2)$$

$$\text{Relativní změna} = \frac{Ukazatel_t - Ukazatel_{t-1}}{Ukazatel_{t-1}}, \quad (2.3)$$

kde $Ukazatel_t$ představuje hodnotu v běžném roce a $Ukazatel_{t-1}$ v roce předchozím.

⁷ KISLINGEROVÁ E. a J. HNILICA. *Finanční analýza krok za krokem*. Praha: C.H.Beck, 2008, str. 9

Význam **vertikální analýzy** spočívá ve výpočtu procentního podílu položky k základně, která představuje 100 %. Nejčastěji se tato metoda používá pro rozbor rozvahy, kde jako základna figurují aktiva nebo pasiva. Pomocí vertikální analýzy je možné získat údaje o tom, jak je majetek v podniku rozdělen a jaká je skladba podnikových aktiv a pasiv. Obecný zápis je uveden ve vzorci 2.4.

$$P_i = \frac{B_i}{\Sigma B_i}, \quad (2.4)$$

kde P_i značí hledaný podíl dané položky na základně, B_i představuje velikost položky rozvahy a ΣB_i součet všech hodnot v rámci dané základny.

2.5.4 Poměrové ukazatele

Dle Synka (2007) je možné využívat poměrovou analýzu k porovnání podniku s konkurencí nebo odvětvovým průměrem. Princip této analýzy spočívá ve vytváření podílu dvou absolutních ukazatelů. V následujících podkapitolách budou blíže přiblíženy čtyři skupiny poměrových ukazatelů, a to ukazatele likvidity, ukazatele aktivity, ukazatele zadluženosti, a ukazatele výnosnosti.

Ukazatele likvidity

S problematikou ukazatelů likvidity souvisí dva pojmy, a to likvidnost a likvidita. **Likvidnost** je „schopnost jednotlivých aktiv (majetkových složek podniku) přeměnit se rychle a bez větších ztrát na peněžní prostředky.“⁸ **Likvidita** podniku podává informace o míře schopnosti dostát svým závazkům, a proto je také jedním z předpokladů finanční stability. Je-li tato stabilita narušena, podnik není schopen plnit své závazky včas a dostává se do platební neschopnosti. Vhodná však není ani přebytečná likvidita, neboť držbou peněžních prostředků se snižuje výkonnost podniku. Pro měření likvidity podniku jsou používány následující ukazatele.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2.5)$$

Ukazatel běžné likvidity, někdy také uváděn jako likvidita 3. stupně, zobrazen ve vzorci 2.5, udává platební schopnost podniku v horizontu jednoho měsíce. Krátkodobé závazky, prezentované ve jmenovateli, představují všechny peněžní závazky se splatností do

⁸ SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2007, str.49

1 roku. Nejčastější využití tohoto ukazatele je pro odvětvové porovnávání. Výsledná hodnota by se měla pohybovat v intervalu 1,5–2,5. Čím vyššího výsledku je dosaženo, tím se snižuje riziko platební neschopnosti. Avšak, jak již bylo řečeno výše, příliš vysoká hodnota oběžných aktiv vede ke snižování výkonnosti podniku.

$$\text{Rychlá likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2.6)$$

Dalším ukazatelem je **ukazatel rychlé likvidity**, označován také jako likvidita 2. stupně, viz. vzorec 2.6. Tento ukazatel vystihuje platební schopnost podniku lépe než ten předchozí, a to z toho důvodu, že do výpočtu nejsou zahrnuty zásoby. Ty jsou zpravidla méně likvidní než zbylá část oběžných aktiv. Pro porovnávání s odvětvovým průměrem je jako správný uvažován interval 1–1,5.

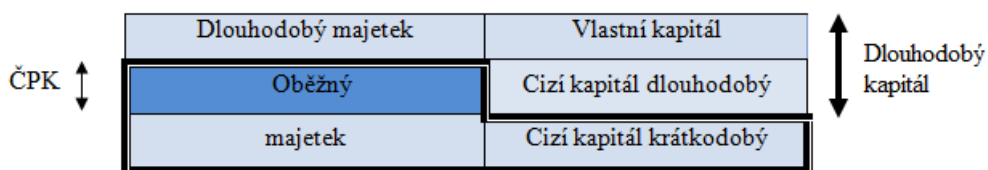
$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Hotové platební prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2.7)$$

Posledním ukazatelem této skupiny je **ukazatel okamžité likvidity**, likvidity 1. stupně, viz. vzorec 2.7, který by měl nabývat hodnot 0,2–0,5. Dosažení vysokých hodnot indikuje neefektivní využívání finančních prostředků.

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky} \quad (2.8)$$

Současně s analýzou likvidity by měla být provedena také **analýza pracovního kapitálu**. Jedná se o rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji, viz. vzorec 2.8. Čistý pracovní kapitál představuje tu část oběžného majetku, která je financována dlouhodobým kapitálem, viz. obrázek 2.4. Je-li krátkodobý oběžný majetek financován dlouhodobými zdroji, jedná se o překapitalizování podniku. Opačný případ, tedy financování dlouhodobého majetku krátkodobými cizími zdroji se nazývá podkapitalizování podniku. Pro společnost je tento případ nebezpečnější.

Obr. 2.4 Čistý pracovní kapitál



Zdroj: KNÁPKOVÁ A. a D. PAVELKOVÁ. *Finanční analýza*. Praha: Grada, 2010, str. 82.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity značí, jak jsou využívána podniková aktiva. Vzhledem k tomu, že je měření nejčastěji prováděno jako poměr tokové veličiny k veličině stavové, je možná dvojitá prezentace výsledků:

- **rychlost obratu** neboli počet obrátek aktiv za období, v němž bylo dosaženo daných tržeb, nejčastěji za rok,
- **dobu obratu**, tedy počet dnů, který trvá jedna obrátka.

Znalost hospodaření s podnikovými aktivy je důležitá z toho důvodu, že při přílišné držbě aktiv podniku vznikají přebytečné náklady, což vede ke snížení zisku a v opačném případě, tedy nízké držbě aktiv, se podnik sám o tržby připravuje.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby (Výnosy)}}{\text{Celková aktiva}} \quad (2.9)$$

Prvním ukazatelem je **obrat celkových aktiv**, viz. vzorec 2.9. Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím lepší je situace podniku. Nízká hodnota referuje o neefektivním využívání majetku. V tomto případě se doporučuje zvýšit tržby, zbavit se části majetku nebo tyto dva způsoby kombinovat.

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{Aktiva celkem} \cdot 360}{\text{Tržby}} \quad (2.10)$$

Při zaměnění čitatele za jmenovatele a naopak a vynásobení této hodnoty počtem dnů v roce, se vypočte **dobu obratu aktiv**, viz. vzorec 2.10, která udává, za kolik dnů dojde k obratu celkových aktiv k tržbám. Čím je počet dnů nižší, tím je situace příznivější.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrný stav zásob} \cdot 360}{\text{Tržby}} \quad (2.11)$$

Doba obratu zásob referuje o délce trvání jednoho obratu, tedy o době, kterou jsou oběžná aktiva držena ve formě zásob. Výpočet je prováděn dle vzorce 2.11.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Průměrný stav pohledávek} \cdot 360}{\text{Tržby}} \quad (2.12)$$

Doba obratu pohledávek představuje období, v němž se kapitál vyskytuje ve formě pohledávek. Toto období trvá od okamžiku prodeje na obchodní úvěr až do momentu

obdržení platby. Ukazatel, jehož výpočet se provádí podle vzorce 2.12, se porovnává s dobou splatnosti faktur a měl by mít klesající tendenci.

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Krátkodobé\ závazky \cdot 360}{Tržby} \quad (2.13)$$

Doba obratu závazků poskytuje informace o počtu dnů, které uplynou od vzniku závazku až do okamžiku jeho úhrady. Hodnota tohoto ukazatele, který je vypočítáván dle vzorce 2.13, by měla být alespoň na úrovni ukazatele doby úhrady pohledávek.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti podávají informace o poměru vlastních a cizích zdrojů podniku. Určitá výše zadlužení je pro podnik příznivá, a to z toho důvodu, že úroky z cizího kapitálu jako součást nákladů snižují zisk a tím také daňové zatížení podniku. Tento efekt je nazýván **daňovým efektem** neboli **daňovým štítem**. Cena kapitálu je však ovlivňována také rizikem a dobou splatnosti daného kapitálu. Při měření zadluženosti je možné postupovat dvěma způsoby: čerpat z rozvahy nebo čerpat z výkazu zisku a ztráty.

$$Celková\ zadluženost = \frac{Cizí\ zdroje}{Aktiva\ celkem} \quad (2.14)$$

Ukazatel celkové zadluženosti vychází z rozvahy a uvádí, v jakém rozsahu jsou aktiva financována cizími zdroji, a to krátkodobými i dlouhodobými. Interval, který je vypočten na základě vzorce 2.14 a v němž je doporučeno se pohybovat, je 30-60 %. Vždy však musí být bráno v úvahu také odvětví, v němž se podnik pohybuje. Předluženým podnikem je takový, v němž dluhy převyšují hodnotu majetku.

$$Míra\ zadluženosti = \frac{Cizí\ zdroje}{Vlastní\ kapitál} \quad (2.15)$$

Míra zadluženosti dává do poměru cizí a vlastní zdroje, viz. vzorec 2.15. Je využívána např. při žádosti o dodatečné cizí zdroje, neboť vypovídá o míře možného ohrožení věřitelů. U výpočtu následujících ukazatelů se vychází z výkazu zisku a ztráty.

$$Úrokové\ krytí = \frac{EBIT\ (Cash\ flow\ z\ provozní\ činnosti)}{Nákladové\ úroky} \quad (2.16)$$

Ukazatel úrokového krytí je jedním z indikátorů finančního zdraví podniku, neboť zobrazuje schopnost podniku splácet úroky. Výpočet je prováděn podle vzorce 2.16. Prahová hodnota je 1 a v tomto případě je podnik schopen z realizovaného zisku splácet úroky věřitelům, ale není již schopen uspokojit stát ani vlastníky. Je doporučováno, aby byla výsledná hodnota vyšší než 5.

$$\text{Krytí dlouhodobého majetku VK} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Dlouhodobý majetek}} \quad (2.17)$$

Ukazatel krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem vypovídá o vztahu mezi majetkovou a finanční strukturou podniku, viz. vzorec 2.17. Je-li výsledná hodnota vyšší než 1, znamená to, že podnik upřednostňuje finanční stabilitu krytím krátkodobých aktiv dlouhodobými zdroji.

$$\text{Krytí dl. majetku dl. zdroji} = \frac{\text{Vlastní kapitál} + \text{Dl. cizí zdroje}}{\text{Dlouhodobý majetek}} \quad (2.18)$$

Také **ukazatel krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji** se zabývá vztahem majetkové a finanční struktury podniku, viz. vzorec 2.18. V případě, že není dodržováno pravidlo, které ukládá financovat dlouhodobý majetek dlouhodobými zdroji, dochází k překapitalizování nebo podkapitalizování podniku. Je-li výsledná hodnota nižší než 1, znamená to, že část dlouhodobého majetku je kryta také krátkodobými zdroji, což může vyústit v problémy ohledně splácení závazků. Tato situace se nazývá **podkapitalizování podniku** a je důsledkem **agresivní strategie financování**. Opačným případem je **překapitalizování podniku**, které zapříčiňuje **konzervativní strategie financování**. Ta spočívá ve financování krátkodobého majetku dlouhodobými zdroji.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability představují nejsledovanější ukazatele a to z toho důvodu, že referují o schopnosti dosahovat zisku a vytvářet tak nové zdroje. Obecně je rentabilita vypočítávána jako výnos k vloženému kapitálu. Na místě výnosu může figurovat EBIT, EBT, EAT.

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva} \quad (2.19)$$

Prvním ukazatelem je **rentabilita celkového kapitálu** (Return on Assets, ROA), viz. vzorec 2.19. Tento ukazatel vypovídá o tom, jakého efektu bylo dosaženo za použití celkových aktiv.

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2.20)$$

Rozhodujícím ukazatelem je **rentabilita vlastního kapitálu** (Return on Equity, ROE), která udává, kolik Kč, případně haléřů nebo procent čistého zisku připadá na 1 Kč investovanou do podniku, viz. vzorec 2.20.

$$ROS = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}} \quad (2.21)$$

Ukazatel **rentability tržeb** (Return On Sales, ROS) vyjadřuje ziskovou marži, které je dosahováno. Při výpočtu, viz. vzorec 2.21, je možné použít EBIT, EBT i EAT. Pro porovnávání s jinými podniky je však doporučeno použít EBIT, neboť tak nedojde k ovlivnění rozdílnou kapitálovou strukturou a, v případě zahraničních podniků, rozdílným zdaněním.

$$ROCE = \frac{\text{Zisk}}{\text{Úplatný kapitál}} \quad (2.22)$$

Dalším ukazatelem je **rentabilita úplatného kapitálu** (Return On Capital Employed, ROCE). Úplatný kapitál je všechen kapitál, který nese náklad, tzn. kapitál vlastní i cizí, krátkodobý i dlouhodobý. Výpočet je prováděn dle vzorce 2.22.

$$ROI = \frac{\text{Zisk}}{\text{Dlouhodobý kapitál}} \quad (2.23)$$

Rentabilita investovaného kapitálu (Return On Investment, ROI) poměřuje výnosnost dlouhodobého kapitálu, který byl vložen do majetku podniku, jedná se tedy o dlouhodobé cizí zdroje a vlastní kapitál, viz. vzorec 2.23.

$$\text{Index finanční páky} = \frac{\text{Aktiva celkem}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2.24)$$

Posledním ukazatelem této skupiny je **index finanční páky**. Aby bylo využívání cizího kapitálu výhodné, měla by jeho hodnota být vyšší než 1. Účelem je objevit optimální poměr vlastního a cizího kapitálu, viz. vzorec 2.24. Mohou nastat dva stavy pákového efektu.

1. Úroková míra nižší než rentabilita celkového kapitálu znamená růst rentability vlastního kapitálu.
2. Úroková míra vyšší než rentabilita celkového kapitálu znamená pokles rentability vlastního kapitálu a růst zadlužení.

2.5.5 Pyramidální rozklad

V předcházející kapitole byly představeny jednotlivé ukazatele. Vzhledem k tomu, že podnik se vždy snaží dosahovat zisku, je vhodné provádět také hlubší analýzu ukazatelů rentability, než jak byly představeny doposud. Ta spočívá v pyramidálním rozkladu vrcholového ukazatele na ukazatele dílčí. Vrcholovým ukazatelem je nejčastěji rentabilita vlastního kapitálu, ale může se jednat o jakýkoliv jiný ukazatel. Dílčí ukazatele umožňují porozumět vlivům, kterými je ovlivňován ukazatel vrcholový.

Pro hlubší analýzu je používána logaritmická metoda rozkladu, která je vnímána jako nej přesnější. Tato metoda však může být využívána pouze v případě, že vrcholový ukazatel nenabývá záporných hodnot a je v součinném tvaru. „Princip logaritmické metody spočívá v tom, že ať již vyjádříme vliv jednotlivých komponent absolutně či relativně, musí být podíl jejich vlivu na celkové změně stejný.“⁹ Je-li předpokládán ukazatel Q , který vznikne součinem ukazatelů W a S , pak pro dvě období platí následující rovnice 2.25 a 2.26.

$$Q_1 = W_1 \cdot S_1, \text{ pro } t = 1 \quad (2.25)$$

$$Q_2 = W_2 \cdot S_2, \text{ pro } t = 2 \quad (2.26)$$

Pro další výpočty je důležité vypočítat odchylky, viz. vzorce 2.27 a 2.28.

$$\Delta Q = Q_2 - Q_1 \quad (2.27)$$

$$\frac{Q_2}{Q_1} = \frac{W_2}{W_1} \cdot \frac{S_2}{S_1} \quad \rightarrow \quad I_Q = I_W \cdot I_S \quad (2.28)$$

Zlogaritmováním výše uvedené rovnice vznikne vztah znázorněný ve vzorci 2.29:

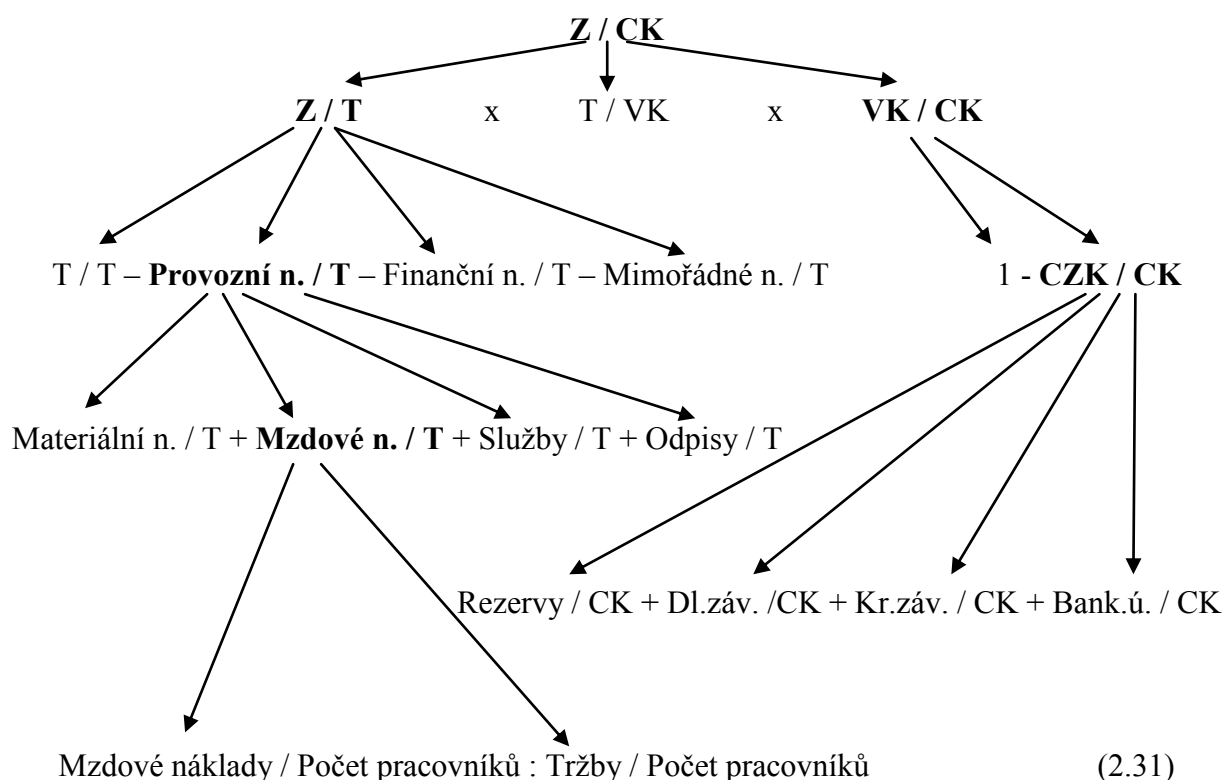
$$\ln I_Q = \ln I_W + \ln I_S \quad (2.29)$$

⁹ KISLINGEROVÁ, E. a J. HNILICA. *Finanční analýza krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2008, str.56

Podělením rovnice hodnotou $\ln I_Q$ vznikne následující vztah, viz. vzorec 2.30:

$$1 = \frac{\ln I_W}{\ln I_Q} + \frac{\ln I_S}{\ln I_Q} \quad (2.30)$$

V praktické části bude proveden rozklad ukazatele rentability celkového kapitálu. Obecný zápis tohoto rozkladu je znázorněn pomocí následujícího vzorce 2.31.



Zdroj: Vlastní zpracování.

2.5.6 Hodnocení bonity – Kralickův rychlý test

Hodnocení bonity společnosti je důležité zejména pro bankovní instituce při rozhodování o zapůjčení finančních prostředků. Existuje celá řada postupů pro ohodnocení bonity společnosti a předvídání případného bankrotu. Mezi ty nejjednodušší se řadí Kralickův rychlý test.

Tento test je založen na čtyřech ukazatelích, kterým se na základě jejich výsledných hodnot přidělí body, viz. tabulka 2.1. Výsledná známka je vypočtena jako prostý aritmetický průměr bodů jednotlivých ukazatelů, které jsou následující.

1. **Kvóta vlastního kapitálu**, která podává informace o finanční síle podniku, viz. vzorec 2.32.

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva}} \quad (2.32)$$

2. **Doba splácení dluhu z cash flow**, která zobrazuje, za jak dlouho by byl podnik schopen splatit své dluhy za předpokladu, že by každoročně generoval stejné cash flow, a to ve výši, se kterou je výpočet prováděn, viz. výpočet 2.33.

$$\text{Doba splácení dluhu z CF} = \frac{\text{krátkodobé z.} + \text{dlouhodobé z.}}{\text{VH} + \text{Odpisy} + \text{Změna stavu rezerv}} \quad (2.33)$$

3. **Cash flow v tržbách**. Jeho výpočet je prováděn podle vzorce 2.34.

$$\text{Cash flow v tržbách} = \frac{\text{Cash flow}}{\text{Tržby}} \quad (2.34)$$

4. **Rentabilita aktiv**, která pojednává o celkové schopnosti podniku, viz. vzorec 2.35.

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{HV po zdanění} + \text{úroky} (1-t)}{\text{Aktiva}} \quad (2.35)$$

Tab. 2.1 Stupnice hodnocení ukazatelů

Ukazatel	Výborně 1	Velmi dobře 2	Dobře 3	Špatně 4	Ohrožení 5
Kvóta vlastního kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	Negativní
Doba splácení dluhu z CF	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
Cash flow v tržbách	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	Negativní
ROA	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	Negativní

Zdroj: KISLINGEROVÁ, E. a J. HNILICA. *Finanční analýza krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2008, str. 75.

2.5.7 Mezipodnikové porovnávání

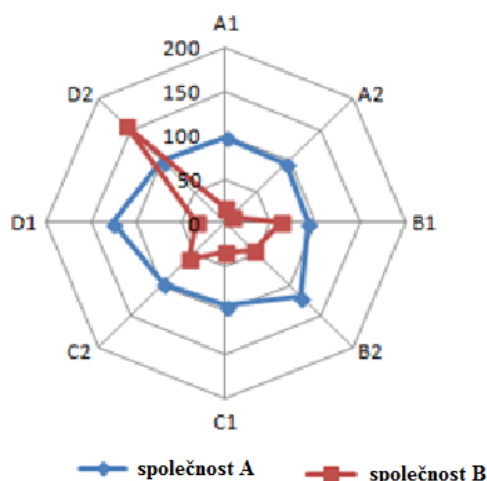
Možností, jak zlepšit úroveň jazykové školy, je porovnat ji s jinými školami ve stejném oboru a na základě zjištěných výsledků provést opatření vedoucí k pozvednutí celkové úrovně. Srovnání je možné provést např. spider analýzou nebo benchmarkingem.

Spider analýza

Spider analýza umožňuje grafické zobrazení velkého počtu finančních ukazatelů. Tím je možné provádět srovnání zkoumaného podniku s tím nejlepším v oboru, s odvětvovým průměrem nebo konkurencí. Ve většině případů je zobrazováno 16 ukazatelů, které jsou rozděleny do čtyř kvadrantů. Prvním jsou ukazatele rentability, druhým ukazatele likvidity,

třetím je složení finančních zdrojů a posledním ukazatele aktivity. Hodnoty jsou vyjádřeny v procentech, a čím více se přibližují středu, tím je postavení podniku horší. Příklad praktického využití pro porovnání dvou společností zobrazuje následující graf 2.2.

Graf 2.2 *Spider graf*



Zdroj: Vlastní zpracování.

Benchmarking

Dle Knápkové a Pavelkové (2009) představuje benchmarking jednoduchou a široce využitelnou metodu, která je založena na myšlence učení se od ostatních. Cílem však není pouhé porovnávání se s nejlepší společností v oboru či odvětví a snaze vyrovnat se ji, ale ve snaze stát se novým benchmarkem, tedy tím nejlepším. Toho je možné dosáhnout nalezením odpovědi na otázku, proč je benchmark tím nejlepším a jak toho dosáhl.

Na základě toho, co je porovnáváno, jsou rozlišovány tři typy benchmarkingu:

- **výkonný benchmarking**, který porovnává zejména finanční údaje,
- **procesní benchmarking** zabývající se funkčností a výkonností procesu,
- **strategický benchmarking** snažící se odhalit rozdíly v konkurenceschopnosti.

2.5.8 Metoda analýzy datových obalů (DEA)

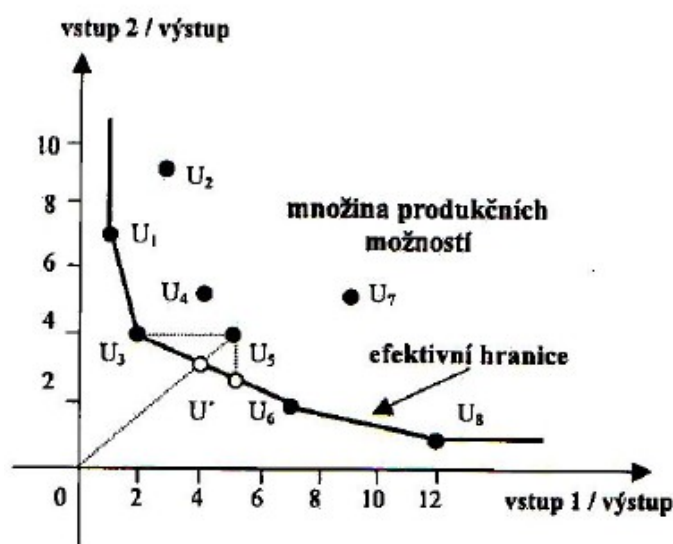
Pro hodnocení jazykové školy může být použita také analýza datových obalů, která se řadí mezi metody vícekritériálního rozhodování. Touto metodou dochází ke zjišťování efektivnosti homogenních produkčních jednotek. Efektivnost zkoumané jednotky je vyjádřena následující rovnicí 2.36:

$$Efektivita = \frac{výstup}{vstup} \quad (2.36)$$

Za efektivní jednotku je považována ta, která spotřebovává málo vstupů a produkuje velké množství výstupů. Je-li zjištěna neefektivnost produkční jednotky, musí být vstupy či výstupy změněny. Jablonský a Dlouhý (2004) tvrdí: „DEA modely vycházejí z toho, že pro daný problém existuje tzv. množina přípustných možností, tvořená všemi možnými kombinacemi vstupů a výstupů. Množina přípustných možností je určena tzv. efektivní hranicí. Produkční jednotky, jejichž kombinace vstupů a výstupů leží na efektivní hranici, jsou efektivními jednotkami, protože se nepředpokládá, že by mohla reálně existovat jednotka, která dosáhne stejných výstupů s nižšími vstupy, případně vyšších výstupů s nižšími vstupy.“¹⁰

Efektivní hranice může mít různý tvar, neboť ten je udáván typem výnosů z rozsahu (konstantní nebo variabilní). V případě jazykové školy je výstup (tržby za poskytnuté služby) produkován dvěma vstupy, zaměstnanci a režijními náklady. Vstup na jednotku výstupu je vypočten jako poměr konkrétního vstupu a výstupu. Výsledné hodnoty jsou zaneseny do grafu, který znázorňuje efektivní hranici a následně množinu produkčních možností, viz. graf 2.3.

Graf 2.3 Množina produkčních možností pro dva vstupy.



Zdroj: JABLONSKÝ J. a M. DLOUHÝ. *Modely hodnocení efektivnosti produkčních jednotek*. Praha: Professional Publishing, 2004, str. 77.

¹⁰ JABLONSKÝ J. a M. DLOUHÝ. *Modely hodnocení efektivnosti produkčních jednotek*. Praha: Professional Publishing, 2004, str. 72.

Shrnutí teoretické části

Úvod teoretické části byl zaměřen na definování výkonnosti, okolí a produktu školy. Poté byla pozornost věnována personální oblasti, v níž byla nastíněna organizační struktura škol, obsazování volných pracovních míst, pracovněprávní vztahy a také hodnocení a odměňování zaměstnanců. Velká pozornost byla věnována právě pracovněprávním vztahům, u nichž došlo k rozboru jednotlivých možností, definování povinností a výhod z nich vyplývajících, neboť také forma pracovněprávního vztahu výrazným způsobem ovlivňuje celkové náklady jazykové školy. Dále následovala majetková oblast popisující metody a ukazatele finanční analýzy spolu s možností mezipodnikového porovnávání. Podkladem pro vypracování teoretické části byla česká i zahraniční literatura uvedená v seznamu použité literatury.

Metodika

V praktické části diplomové práce budu provádět analýzu současného stavu konkrétní jazykové školy. Její jméno však, z důvodu přání managementu školy, nemůže být uvedeno. Pozornost bude věnována funkci provozní, personální, ekonomické a hospodářské. Analýza těchto funkcí bude prováděna pomocí interní dokumentace a konzultacemi s vedením školy. V první řadě budou definována kritéria pro hodnocení jazykových škol a také bude blíže představena mnou vybraná společnost. V rámci provozní funkce této konkrétní jazykové školy pak bude představeno prostředí a produkt. Detailně bude představena nabídka služeb a pozornost bude věnována také optimálnímu využití kapacit. Dále se bude jednat o personální oblast a její působení na výkon školy. Tedy personální obsazení, formy pracovněprávních vztahů a s tím související finanční ohodnocení lektorů, které tvoří nedílnou součást celkových nákladů a ovlivňují tak výkonnost společnosti. V souvislosti s hospodářskou a ekonomickou funkcí pak dojde k uvedení příjmů a výdajů společnosti, včetně propočtu rentability jednotlivých kurzů, k prozkoumání majetkové oblasti, a to pomocí finanční analýzy, výpočtu a rozboru některých důležitých ukazatelů. V neposlední řadě bude provedeno srovnání dané jazykové školy s benchmarky na místním trhu. Na základě zjištěných výsledků budou stanoveny návrhy na zlepšení výkonnosti této jazykové školy.

3 Aplikace stanoveného postupu a metod řešení konkrétní předmětné situace v podmínkách jazykové školy ABC, s.r.o.

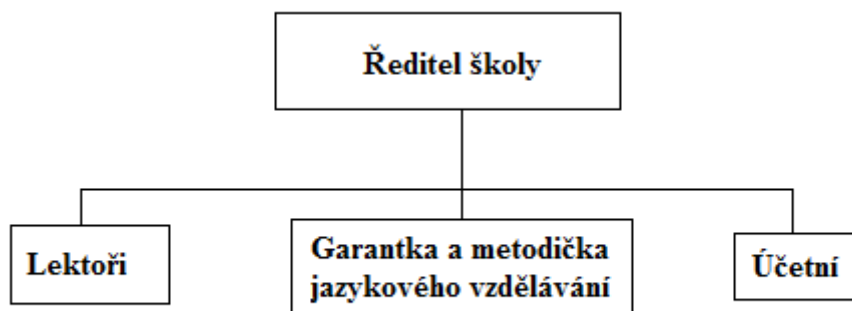
Následující část diplomové práce bude věnována praktické aplikaci postupů vymezených v předcházející kapitole. V první řadě bude představena společnost, na kterou je práce aplikována a veškeré její funkce. Poté budou následovat jednotlivé rozbor, analýzy a srovnání potřebná pro stanovení závěrečných návrhů a doporučení.

3.1 Představení společnosti

V rámci této práce nemohu, z důvodu přání vedení společnosti, uvést pravé jméno jazykové školy, proto zde bude mnou vybraná škola vystupovat pod názvem ABC, s.r.o. Z toho důvodu nemohou být uvedeny ani některé identifikační údaje a jména, která by vedla ke snadnému dohledání této jazykové školy.

Jazyková škola ABC, s.r.o. je soukromou jazykovou školou sídlící v Ostravě a na trhu jazykového vzdělávání působí již od roku 2000. Kromě ředitele školy, který je zároveň jejím lektorem, garantky a metodičky jazykového vzdělávání a účetní zde v současné době působí 30 lektorů, kteří společně zajišťují chod jazykové výuky, překladů a tlumočení. Organizační struktura je zobrazena na obrázku 3.1.

Obr. 3.1 Organizační struktura jazykové školy ABC, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování.

3.2 Makroprostředí jazykové školy ABC, s.r.o.

Politickým vlivem, který působení organizace ovlivňuje, je zejména postoj České republiky k zakládání soukromých společností. Tomuto založení nejsou kladeny žádné výrazné bariéry, a proto tak na trhu jazykového vzdělávání vzniká silná konkurence. V současné době je možné na tomto trhu v Ostravě nalézt celkem 24 jazykových škol, viz.

příloha č.2. Dále zde patří také podpora při vzdělávání a certifikaci lektorů cizích jazyků ze strany Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, čímž dochází ke zvyšování jejich kvalifikace.

Ekonomickým vlivem je myšlena míra nezaměstnanosti v regionu (k 31.12.2012 byla míra registrované nezaměstnanosti Moravskoslezského kraje 12,34 %). Roste-li míra nezaměstnanosti, může být očekáván pokles zájemců o jazykové kurzy. Dále je to průměrná mzda, neboť při jejím snížení se sníží i disponibilní důchod klientů, a to se opět promítne v poptávce po jazykových kurzech. V neposlední řadě se jedná o daňovou zátěž, která ovlivňuje konečnou cenu kurzů, a úrokovou míru. Při jejím snížení může společnost získat výhodnější úvěr a investovat tak do rozšíření prostor nebo výukové techniky.

Sociálně kulturní vlivy znamenají působení na požadavky ze strany zaměstnavatelů, neboť je stále častěji požadována znalost anglického jazyka alespoň na úrovni B2. S tím souvisí také podniková výuka, která tvoří významný podíl v činnosti jazykové školy ABC, s.r.o. Dále se jedná o vzdělanostní strukturu obyvatelstva. V Ostravě sídlí několik vysokých škol a řada středních, čímž se značně rozšiřuje okruh potenciálních zájemců o jazykové vzdělání. V neposlední řadě je to také globalizace. Firmy otevírají pobočky po celém světě nebo, při nejmenším, spolupracují se zahraničím.

V případě **technologických vlivů** se nejedná o technologické objevy, ale zejména o postupné zdokonalování v podobě přechodu na interaktivní tabule, přehrávací a audiovizuální techniku.

Legislativní vlivy jsou pro společnost také velice důležité, neboť její podnikání je ovlivňováno řadou zákonů - Zákoníkem práce, který ustanovuje možné pracovní poměry zaměstnanců, Obchodním zákoníkem, který určuje podmínky podnikání společnosti s ručením omezeným a Zákonem o účetnictví, který ukládá povinnost vést účetnictví, apod.

3.3 Kritéria pro hodnocení jazykové školy

Dodatečné jazykové vzdělávání je dnes vyhledáváno zejména z důvodů pracovních nebo studijních. Chce-li mít člověk záruku, že je jemu poskytované jazykové vzdělání kvalitní, pak musí hledat určitou „visačku“, tak jako u jiných výrobků nebo služeb. Zárukou kvality je členství jazykových škol v Asociaci jazykových škol a agentur (AJŠA ČR, o.s.). Jedná se o dobrovolné sdružení, jehož posláním je rozvoj kvality jazykového vzdělávání. Jeho funkce je metodická i kontrolní. Členem se může stát škola, která uspěje během vstupní

inspekce. Kontrola ze strany asociace se pak každé 3 roky opakuje. V současné době je členem 50 % organizací na trhu jazykového vzdělávání. Jazykové školy, které jsou členem AJŠA ČR se zavazují dodržovat společné principy stanovené v Kodexu kvality, který zaručuje vysokou úroveň služeb svým zákazníkům. V příloze č. 2 je možno nalézt, které jazykové školy působící v Ostravě jsou členem této asociace. Samotný Kodex kvality je obsahem přílohy č. 3.

Výhodami členství je, dle asociace, především prestiž, ochrana hospodářských a profesních zájmů, odborná školení a semináře, veletrhy, konference, časopis Challenge pro lektory a studenty a v neposlední řadě také zvýhodněné nákupy jazykových učebnic a pomůcek.

Pro vzájemné srovnávání a hodnocení jednotlivých jazykových škol by mohla být hodnotící kritéria stanovena právě na základě Kodexu kvality AJŠA ČR. Body, kterým by při porovnávání škol měla být věnována pozornost, jsou následující:

- nabízené jazyky a typy kurzů včetně jejich ceny,
- kvalifikace a odborné vzdělání lektorů,
- vstupní a výstupní testování studentů včetně ohodnocení dosaženého výkonu,
- provádění hospitací v hodinách,
- metodika výuky zpracovaná konkrétní jazykovou školou včetně plánu výuky pro každý kurz,
- reference.

3.4 Provozní funkce jazykové školy ABC, s.r.o.

Produktem jazykové školy je vzdělávání v jazyce anglickém, německém, španělském, ruském, italském a českém (pro cizince). V každém semestru je počet otevřených kurzů lehce odlišný, ale stále platí, že firemní výuka silně převažuje nad kurzy pro veřejnost a cca 95 % všech kurzů tvoří kurzy angličtiny.

Zákazník si může vybrat z:

- Klasických kurzů pro veřejnost, kde je ve skupině 2 – 6 účastníků.
- Individuálních kurzů, v nichž je tempo, probírané učivo apod. stanoveno přímo dle potřeb studenta. Individuální kurzy se konají pro 1 – 2 účastníky.
- Kurzů pro mládež, které jsou zaměřené především na přípravu k maturitám a mezinárodním zkouškám.

- Firemních kurzů, kdy lektor dochází do daného podniku a celá výuka, probírané učivo je v souladu s přáním zaměstnavatele.

Jazyková škola ABC, s.r.o. se však zabývá také vzděláváním lektorů, a to nejen těch svých. Pořádá školení lektorů angličtiny a také se účastní projektu Certifikace lektorů cizích jazyků.

V zimním semestru 2012, tedy od září 2012 do ledna 2013 bylo, v průměru, odučeno cca 1 000 hodin měsíčně. Drtivá většina těchto hodin byla lektory odučena přímo v prostorách firem a vždy se jednalo o jazyk anglický. V jazykové škole se konaly tyto kurzy: 31 kurzů anglického jazyka (z toho 1 přípravný k maturitě, 1 přípravný k FCE, 4 konverzace, 3 konverzace s rodilým mluvčím), 8 kurzů německého jazyka (z toho 1 přípravný k maturitě), 2 kurzy italského jazyka, 1 kurz ruského jazyka, 1 kurz španělského jazyka, 1 kurz českého jazyka pro cizince. Pro možnost srovnání s minulými výsledky je uvedena tabulka 3.1 zobrazující počty kurzů pro veřejnost probíhajících v prostorách jazykové školy v zimních a letních semestrech za posledních 5 let.

Tab. 3.1 *Přehled kurzů vyučovaných v prostorách JŠ za posledních 5 let.*

KURZ	1.s. 2008	2.s. 2008	1.s. 2009	2.s. 2009	1.s. 2010	2.s. 2010	1.s. 2011	2.s. 2011	1.s. 2012	2.s. 2012
AJ	19	18	21	23	26	24	18	22	24	31
NJ	6	4	4	4	4	4	5	6	6	8
RJ	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1
FrJ	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
ŠJ	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1
IJ	0	0	0	0	1	1	1	1	2	2
ČJ pro cizince	0	0	1	1	1	2	2	2	1	1

Zdroj: Vlastní zpracování interních informací.

Veškeré kurzy nejčastěji probíhají ve formě dvou vyučovacích hodin (90 minut) týdně. V případě individuálních a firemních kurzů je však rozsah a hodinová dotace závislá na přání zákazníka. Kromě jazykové výuky jsou poskytovány překlady a tlumočení z/do výše uvedených jazyků. Ty však netvoří nijak výrazný podíl na celkové činnosti podniku, neboť se jedná především o příležitostné a jednorázové aktivity.

Pro provoz kurzů v prostorách jazykové školy jsou k dispozici 3 učebny, ve kterých je možné provádět výuku od 8:00 do 20:00 hodin. Všechny učebny disponují velkým stolem a dostatečným počtem židlí, tabulí a CD přehrávačem. Tyto učebny jsou lektoři rezervovány pomocí interního rezervačního systému. Z něj bylo možné získat informace o vytíženosti učeben a časech, kdy jsou učebny zcela prázdné. Výpočet míry využití byl proveden dle vzorce 3.1.

$$míra\ využití = \left(\frac{celková\ kapacita - skutečně\ využitá\ kapacita}{celková\ kapacita} \right) \cdot 100 \quad (3.1)$$

Následující tabulka 3.2 zobrazuje vytíženost učeben v jednotlivých dnech. Jednoznačně z ní vyplývá nedostatečné využití majetku. V jednom případě byla dokonce zjištěna nulová vytíženost. Pozornost by proto měla být věnována vyplnění těchto mezer. Učebny jsou prázdné v dopoledních hodinách a o víkendech. Vzhledem k tomu, že je, v současné době, provozována pouze firemní výuka a výuka zákazníků z řad studentů a pracujících, navrhuji zaměřit se na nové cílové skupiny – děti předškolního věku a seniory, kteří by na výuku mohli docházet právě v dopoledních hodinách. O víkendech by mohly být prostory využívány pro krátké semináře zabývající se konkrétní problematikou, např. pohovor v cizím jazyce, prezentace výsledků, obchodní jednání atd. Tím by došlo k efektivnějšímu využití majetku, rozšíření okruhu zákazníků a portfolia nabízených služeb.

Tab. 3.2 Míra využití učeben jazykové školy.

	Učebna č. 1	Učebna č. 2	Učebna č. 3
Pondělí	50 %	12,5 %	50 %
Úterý	12,5 %	37,5 %	62,5 %
Středa	37,5 %	37,5 %	50 %
Čtvrtek	50 %	25 %	62,5 %
Pátek	37,5 %	0 %	25 %

Zdroj: Vlastní zpracování interních informací.

3.5 Personální funkce jazykové školy ABC, s.r.o.

Jak již bylo zmíněno výše, jazyková škola v současné době disponuje 30 lektory, kteří zajišťují naplňování podnikatelské činnosti. Z tohoto celkového počtu zde jsou 2 lektoři německého jazyka, 1 rodilý mluvčí pro jazyk anglický a vždy jeden lektor pro jazyk ruský, španělský, italský a český. Zbývajících 23 lektorů se věnuje jazyku anglickému. Kromě těchto

lektorů je součástí organizační struktury také ředitel jazykové školy, garantka a metodička jazykového vzdělávání, která dohlíží na činnost lektorů a jejich výsledky a účetní. Externí pracovníci je paní zajišťující úklid v celé budově, ne jen v prostorách jazykové školy.

V případě vzniku požadavku na jiný jazyk nebo kurz, než jaký je v jazykové škole nabízen, případně na překlady a tlumočení, jsou lektori vyhledáváni z vnějších zdrojů jen zcela výjimečně. Důvodem je databáze lektorů, kterou si dnes vedou všechny jazykové školy. V této databázi si vedení školy uchovává informace a kontakty na vhodné lektory, které však v danou chvíli, z důvodu nedostatečné poptávky, nevyužívá. Lektori sami aktivně oslovují jazykové školy s nabídkou svých služeb.

Podmínkou pro získání místa lektora nebo zařazení do databáze v jazykové škole ABC, s.r.o. je doručení životopisu spolu s kopiemi certifikátů či státních zkoušek z daného jazyka. Poté je uchazeč pozván na výběrový pohovor, během něhož je také provedena ústní zkouška z daného jazyka. V případě zájmu o uchazeče je pak ze strany vedení požadována ukázková hodina. Je-li kandidát úspěšný, je mu místo lektora nabídnuto.

Lektor má pouze dvě možnosti, jak pro společnost pracovat, a to na základě dohody o provedení práce nebo na živnostenský list. Ze strany vedení je však upřednostňována práce na živnostenský list (na dohodu o provedení práce zde působí již pouze 3 lektori). Žádný z lektorů tedy nemá pevně stanovený úvazek, neboť ten se v průběhu semestru mění s nově otvíranými a již končícími kurzy. Každý lektor musí podepsat prohlášení, v němž jsou projednány body týkající se odevzdávání výkazů, zaznamenávání odučených hodin do interního systému, připravení a vyhodnocení testu na konci semestru, zajištění si materiálů a pomůcek. Dále jsou zde stanoveny postihy při nedostavení se na hodinu a zákaz kontaktování zákazníků jazykové školy nebo podílení se na jejich jazykovém vzdělávání po dobu 1 roku od skončení platnosti prohlášení.

Většina lektorů tedy působí jako OSVČ na základě živnostenského listu. Budeme-li uvažovat, že lektor týdně odučí 20 lekcí (40 vyučovacích hodin) při sazbě 180 Kč za 1 vyučovací hodinu (nejčastější sazba v jazykové škole), dostáváme se na částku 28 800 Kč měsíčně. Pro snížení vyměřovacího základu mohou být využity výdaje pro zajištění a udržení příjmů (učební pomůcky, kopírování materiálů, cestovné, atd.). Tato částka se může pohybovat okolo 4 000 Kč. Vyměřovací základ pro tuto situaci je 12 400 Kč. Čistý příjem je získán způsobem uvedeným v tabulce 3.3.

Tab. 3.3 *Výpočet čistého příjmu u OSVČ*

A	Sociální p. (záloha z vyměř. základu)	29,2 %	3 620,8 Kč
B	Zdravotní p. (záloha z vyměř. základu)	13,5 %	1 674 Kč
C	Daň z příjmů fyzických osob	15 %	1 860 Kč
D	ČISTÝ PŘÍJEM	Faktur. č. – A – B - C	21 645,2 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování.

Lektoři pracující na základě dohody o provedení práce jsou pouze z řad studentů. Jako takoví tedy nejsou účastní na sociálním a zdravotním pojištění. Pokud lektor nemá u jazykové školy ABC, s.r.o. podepsáno prohlášení k dani, je mu strhávána 15% daň. Počet odučených hodin těmito letory je však, ze studijních důvodů, výrazně nižší.

Výhoda práce na dohodu o provedení práce nebo živnostenský list je, v porovnání se středoškolskými učiteli cizích jazyků, jednoznačná jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Příkladem je středoškolská učitelka anglického jazyka s čtyřmi roky praxe. Nachází se v 12. platové třídě a 3. platovém stupni. Při pracovní době 21 vyučovacích hodin týdně je odměna stanovena ve výši 17 260 Kč. Částka je pak navyšována o odměny za vedení třídnictví, osobní ohodnocení apod. Budeme-li však uvažovat tento základ, je čistá mzda vypočítávána jako v tabulce 3.4.

Tab. 3.4 *Výpočet čisté mzdy u osoby pracující na základě pracovní smlouvy.*

A	Sociální p. (placené zaměstnavatelem)	25 % z hrubé mzdy	4 315 Kč
B	Zdravotní p. (placené zaměstnavatelem)	9 % z hrubé mzdy	1 553,4 Kč
C	Daňový základ	A + B + hrubá mzda	23 128,4 Kč
D	Daň ze superhrubé mzdy	15 % z daň. základu	3 469,26 Kč
E	Sleva na dani (na poplatníka)	2 070 Kč	
F	Záloha na daň	D – E	1 399,26 Kč
G	Zdravotní p. (placené zaměstnancem)	4,5 % z hrubé mzdy	776,7 Kč
H	Sociální p. (placené zaměstnancem)	6,5 % z hrubé mzdy	1 121,9 Kč
I	ČISTÁ MZDA	Hrubá mzda – F - G – H	13 962,14 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování.

Finanční ohodnocení lektorů je závislé na počtu odučených hodin konkrétních kurzů vykázaných za daný měsíc. Co se týče samotného hodnocení výkonu lektorů, to zde není

v nijak významné míře prováděno, neboť hospitace v hodinách probíhají jen zcela výjimečně a u některých kurzů vůbec, a to ani u začínajících lektorů bez pedagogického vzdělání. Rovněž testy ověřující nově nabyté znalosti studentů nejsou nijak spojovány s výkonem lektorů. Jediný způsob, který ovlivňuje existenci lektora v této jazykové škole, jsou ohlasy ze strany studentů.

3.6 Hospodářská a ekonomická funkce jazykové školy ABC, s.r.o.

Součástí majetku společnosti nejsou prostory, v nichž jazyková škola sídlí. Jednotlivé části budovy jsou pronajímány a v současnosti zde sídlí 9 organizací. Jazyková škola má k dispozici 3 učebny, kancelář ředitele, kuchyňku a místnost se sociálním zařízením. S ostatními nájemníky sdílí společné prostory, tedy chodbu a parkoviště před budovou. Vzhledem ke společným prostorám jsou všechny společnosti napojeny na jednotný bezpečnostní a kamerový systém. S tím souvisí také otázka úklidové služby poskytovaná jednotně pro celou budovu.

Vše výše uvedené ovlivňuje celkovou výkonnost podniku. Nabízené služby ovlivňují získávání nových zákazníků, jejich kvalita a především kvalita lektorů působí na celkovou spokojenost zákazníků, jejich setrvání u společnosti a budování prestiže. Jedním z cílů společnosti je maximální spokojenost zákazníka a co největší pokroky v oblasti jejich jazykového vzdělávání. Avšak hlavním důvodem, proč majitelé školy v této oblasti podnikají, je dosahování zisku. Ten však závisí na řadě položek.

Příjmy společnosti jsou generovány zejména díky jazykové výuce. Překlady a tlumočení jsou činnostmi, které se vyskytují pouze občasně a ani jejich rozsah není výrazný. Cena jazykových kurzů se liší v závislosti na hodinové dotaci za semestr a náročnosti daného kurzu na přípravu lektora a jeho kvalifikaci.

- **Klasické kurzy pro veřejnost** ve všech vyučovaných jazycích se poskytují za cenu 3 400 Kč za semestr (34 vyučovacích hodin) a to bez rozdílu na pokročilosti tohoto kurzu.
- **Individuální kurzy**, např. konverzace. Probíhají výhradně podle přání zákazníka a při alespoň dvou účastnících je cena stejná jako u klasických kurzů pro veřejnost.
- Cena **přípravných kurzů** se liší dle úrovně. Pro přípravu na zkoušky typu FCE je cena 6 300 Kč za 70 vyučovacích hodin, u zkoušek typu CAE je cena 7 700 Kč za 70 vyučovacích hodin.

- Kurzy zaměřené na dodatečné **vzdělávání lektorů** jsou částečně financovány ze státního rozpočtu ČR a Evropského sociálního fondu. Cena se vždy liší, neboť záleží na zaměření, které je vždy jiné, personálním zajištění, hodinové dotaci a počtu účastníků.
- **Firemní výuka** anglického jazyka tvoří majoritní podíl v celkových příjmech společnosti. V současné době dochází lektori jazykové školy do 21 firem v Ostravě a blízkém okolí. Přičemž některé jsou již stálými zákazníky již od počátku fungování této společnosti. Cena kurzů se odvíjí od počtu účastníků, hodinové dotace a náročnosti probíraného učiva (zaměření).

Příležitostně je celkový příjem obohacen o překladatelské a tlumočnické služby. Jejich cena je však vždy stanovena na základě konkrétní poptávky. U **překlady** je konečná cena závislá jak na počtu normostran, tak na náročnosti daného textu. Tedy zda se jedná o překlad běžný nebo odborný. Cena jedné normostrany se nejčastěji pohybuje v rozmezí od 250 Kč do 500 Kč. Podobně je tomu také u **tlumočení**, které je nabízeno jako konsekutivní (mluvčí a tlumočnick se střídají v pravidelných intervalech, to je využíváno např. během obchodních jednání) nebo doprovodné. Cena je vždy stanovena individuálně na základě náročnosti, času, místě konání, nárocích na tlumočníka atd. Nejnížší sazba je 650 Kč za hodinu.

Výrazným problémem v příjmech z kurzů pro veřejnost je skutečnost, že mohou být otevřeny již při uhrazení dvěma účastníky. Celkový příjem je tedy 6 800 Kč. Tyto kurzy pak, ve většině případů, bývají přidělovány lektorům s nejnižší hodinovou sazbou. Tomu je za celý odučený semestr vyplaceno minimálně 5 100 Kč. Jazyková škola získá pouhých 1 700 Kč, ze kterých však musí pokrýt také nájem, neboť tyto kurzy vždy probíhají v prostorách jazykové školy, úklid, osvětlení, vytápění, vodu, drobné občerstvení nabízené studentům, náklady na provoz kopírky atd. Drtivá většina kurzů pro veřejnost je otevírána pouze se dvěma studenty, avšak pouze pár lektorů se nachází na úrovni nejnižší hodinové sazby. U některých kurzů se tak stává, že pokryjí pouze ohodnocení lektora.

Tím se již dostávám k **výdajům společnosti**. Tím největším je, samozřejmě, finanční ohodnocení lektorů, případně tlumočnicků a překladatelů a ostatních zaměstnanců (garantky a metodičky jazykového vzdělávání a účetní). Stanovení hodinové sazby lektorů se liší na základě několika kritérií. Těmi jsou daný cizí jazyk, náročnost kurzu, překladu nebo tlumočení, kvalifikace daného lektora, délka praxe a doba působení u jazykové školy ABC, s.r.o. Nejnižší možná sazba u této společnosti je 150 Kč za 45 minut výuky. U kurzů

přípravných ke zkouškám, odborně zaměřených či jinak náročnějších se však sazba značně zvyšuje a tak může dojít až ke zdvojnásobení této částky. Hodinová sazba je však individuální nejen u každého lektora, ale také u každého jím vyučovaného kurzu. V případě firemních kurzů mimo Ostravu je lektorům propláceno také cestovné.

Další výdaje souvisí s provozní funkcí JŠ. Vzhledem k tomu, že společnost nesídlí ve vlastní budově, odvádí 9 000 Kč měsíčně za pronájem prostor. Na to se nabalují výdaje za služby zahrnující elektřinu, vodu a topení, které se měsíčně pohybují okolo 3 150 Kč. Výraznou položkou jsou také výdaje na provoz tiskárny, kopírky, telefonů vedení a pevné linky, podíl na provozu zabezpečovacího zařízení a odvozu komunálního odpadu, včetně kancelářských potřeb a zajišťování občerstvení pro studenty a lektory. Ty se pohybují okolo 5 000 Kč za měsíc, nevznikne-li potřeba na výraznější investici, např. opravu. Poslední položkou jsou výdaje vynaložené na úklid a hygienu, včetně odměny pro paní, která jedenkrát týdně úklid zajišťuje. Tato částka se pohybuje okolo 1 500 Kč za měsíc.

Jak již bylo zmíněno výše, problém v oblasti příjmů a výdajů se týká klasických kurzů pro veřejnost, kurzů individuálních a přípravných, neboť u nich je cena stanovena fixně ještě před zjištěním počtu zákazníků. Drtivá většina těchto kurzů však má pouze 2 účastníky a tím se pak výuka stává nerentabilní. Po rozpočtení výdajů za nájem, energie, provoz, úklidové služby apod. na jednotlivé lekce (124 lekcí = 248 vyučovacích hodin měsíčně), které se v prostorách jazykové školy konají a tyto náklady tedy z jejich existence vyplývají, se dostáváme na částku 150,4 Kč za 1 lekci (2 vyučovací hodiny), viz. tabulka 3.5.

Tab. 3.5 *Struktura výdajů na provoz prostor jazykové školy ABC, s.r.o.*

POLOŽKA	CELKEM	NA 1 LEKCI (2 VYUČ. H.)
Nájem	9 000 Kč	72,58 Kč
Služby	3 150 Kč	25,4 Kč
Provozní výdaje	5 000 Kč	40,32 Kč
Úklid	1 500 Kč	12,1 Kč
Celkem	18 650 Kč	150,4 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování.

K této částce je pak připočtena finanční odměna lektorů a logicky se tak dostáváme ke zjištění, že otevření kurzů pro minimální avizovaný počet účastníků je nerentabilní, což zobrazuje tabulka 3.6. Ztráta, které je dosahováno, je kryta z firemní výuky, která tvoří

majoritní podíl v celkové činnosti školy. Mělo by však dojít k odstranění těchto ztrát a proměnění také této činnosti v ziskovou. V první řadě musí být zvýšen minimální počet účastníků na 3, pak budou tyto kurzy ziskové, viz. poslední dva řádky tabulky 3.6.

Tab. 3.6 Rentabilita kurzů pořádaných v prostorách jazykové školy ABC, s.r.o.

	Kurz pro veřejnost	Přípravný kurz na zkoušky typu FCE	Přípravný kurz na zkoušky typu CAE	Individuální kurz
N na 1 lekci	150,4 Kč	150,4 Kč	150,4 Kč	150,4 Kč
Sazba lektora za 1 lekci	320 Kč	360 Kč	380 Kč	320 Kč
Příjmy z 1 lekce	400 Kč	360 Kč	440 Kč	400 Kč
HV za 1 lekci	- 70,4 Kč	- 150,4 Kč	- 90,4 Kč	- 70,4 Kč
HV za celý kurz	- 1 196,8 Kč	- 5 264 Kč	- 3 164 Kč	- 1 196,8 Kč
Zisk za 1 lekci (3 studenti)	129,6 Kč	29,6 Kč	129,6 Kč	129,6 Kč
Zisk za celý semestr (3 studenti)	2 203,2 Kč	1 036 Kč	4 536 Kč	2 203,2 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování.

Shánění zákazníků je, zvláště v této době, složité. Nicméně, i kdyby byly těsně před avizovaným začátkem kurzu nabízeny ty, u nichž je malý počet účastníků, za poloviční cenu na slevových portálech, jejichž obliba neustále roste, byly by tyto kurzy i při dvou zákaznících klasických a jednom se slevou rentabilní. Podobně by tomu mohlo být při cílení na studenty, jimž by mohly být nabízeny kurzy připravené pro ně a jejich spolužáky. Při čtyřech účastnících a slevě 30 % by bylo dosahováno zisku a zároveň by také došlo k vyřešení problému s nevyužitím prostor, které by v dopoledních hodinách mohly být vyplněny právě zákazníky z řad vysokoškolských studentů.

3.7 Horizontální a vertikální analýza

Pro základní představu o finanční situaci jazykové školy ABC, s.r.o. byla provedena horizontální a vertikální analýza, jejíž přesná podoba je obsahem přílohy č. 4. Na základě této analýzy bylo zjištěno, že došlo k navýšení aktiv o 543 000 Kč především zvýšením hodnoty oběžného majetku, přesněji řečeno vzrůstem krátkodobých pohledávek o 137 000 Kč a krátkodobého finančního majetku o 567 000 Kč. To je dáno vzrůstem realizované firemní výuky a inkasováním za tyto poskytované služby. Zároveň došlo k poklesu dlouhodobého hmotného majetku o 124 000 Kč, což je způsobeno opotřebováním dvou firemních vozů zakoupených v roce 2008. Ve financování společnosti dlouhodobě převažují cizí zdroje. Dochází sice ke snižování úvěru vzatého na nákup vozidel v roce 2008, zároveň ale vzrůstají krátkodobé závazky na téměř dvojnásobnou hodnotu (z 512 000 Kč na 976 000 Kč). Tyto krátkodobé závazky však nepřekročily svou dobu splatnosti a vzhledem k dostatečnému množství peněžních prostředků nepředstavují vážnou hrozbu. V opačném případě by to znamenalo zejména neschopnost dostát svým závazkům vůči lektorům. Vzhledem k tomu, že každý lektor vždy učí pro několik jazykových škol a jako OSVČ pro řadu svých vlastních zákazníků, mohla by celá situace vyústit až ve stávkou lektorů, kteří by, z důvodu několika zdrojů příjmu, nebyli tak limitováni strachem ze ztráty zaměstnání jako osoby zaměstnané pouze u jednoho zaměstnavatele. Nárůst krátkodobých závazků je provázán s nárůstem krátkodobých pohledávek, neboť u firemních kurzů je každý měsíc fakturován zvlášť na základě odučených hodin. K prvnímu dni každého měsíce odevzdávají lektori výkazy odučených hodin za daný měsíc a na jejichž základě je firmám částka za výuku fakturována. Úhrada těchto faktur, ve většině případů, probíhá do 15 dnů od vystavení faktury.

V roce 2010 bylo sice dosahováno ztráty ve výši 81 000 Kč, ale v roce 2011 již byl generován zisk 348 000 Kč. Při hledání původu této změny bylo zjištěno, že u všech položek výkazu zisku a ztráty nedošlo k žádné výrazné změně, kromě položky ostatních provozních výnosů (nárůst o 1 205 000 Kč), kde je možné zařadit dotace získané na specializační vzdělávání lektorů. Z toho vyplývá, že změna situace ze ztráty na zisk nebyla zajištěna podnikatelskou činností jako takovou a je tedy potřeba provést podrobnější vhled do finanční situace jazykové školy.

3.8 Poměrové ukazatele

V první řadě je důležité podívat se na **likviditu** jazykové školy a zjistit, zda je společnost schopná dostát svým závazkům. Vzhledem k obecnému doporučení, že se má hodnota běžné likvidity, která udává množství oběžných aktiv na jednotku krátkodobých

závazků, pohybovat v intervalu 1,5 – 2,5, je platební schopnost školy v pořádku, viz. výpočet 3.2. To znamená, že jazyková škola je schopná dostát svých závazků vůči věřitelům. Stejně tomu bylo i v letech minulých, jak dokazuje tabulka 3.7 a graf 3.1. Z důvodu nulových zásob je hodnota rychlé likvidity stejná jako hodnota běžné likvidity, což je u společností poskytujících služby normální jev. Dle tohoto ukazatele však již platební schopnost v pořádku není. To je dáno příliš vysokou hodnotou oběžných aktiv bez zásob vzhledem ke krátkodobým závazkům, neboť dochází k přílišnému vázání prostředků, které by mohly být využity jinak. V jiných letech sice zásoby nulové nebyly, avšak ani tak se hodnota rychlé likvidity nepohybovala v doporučeném rozmezí, jak dokazuje tabulka níže.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{1\,772\,000}{976\,000} = 1,816 \quad (3.2)$$

Výsledná hodnota ukazatele okamžité likvidity, viz. výpočet 3.3, který dává do poměru nejlikvidnější část majetku, pohotové platební prostředky, s krátkodobými závazky, indikuje neefektivní využívání finančních prostředků, a to z toho důvodu, že výsledek je výrazně vyšší než doporučený interval 0,2 – 0,5. Důvodem je opět přílišné vázání pohotových platebních prostředků, které by mohly být využívány lépe, např. vložením do podílových fondů, čímž by byla z těchto peněžních prostředků zajištěna generace zisku. Ani v předchozích letech tento ukazatel nedosahoval doporučeného rozmezí.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{1\,402\,000}{976\,000} = 1,436 \quad (3.3)$$

Výpočtem hodnoty čistého pracovního kapitálu ve výši 796 000 Kč bylo ověřeno překapitalizování společnosti. Tedy, že krátkodobý oběžný majetek je financován dlouhodobými zdroji, viz. výpočet 3.4. Tato částka společnosti slouží jako jistota pro překlenutí případné krize.

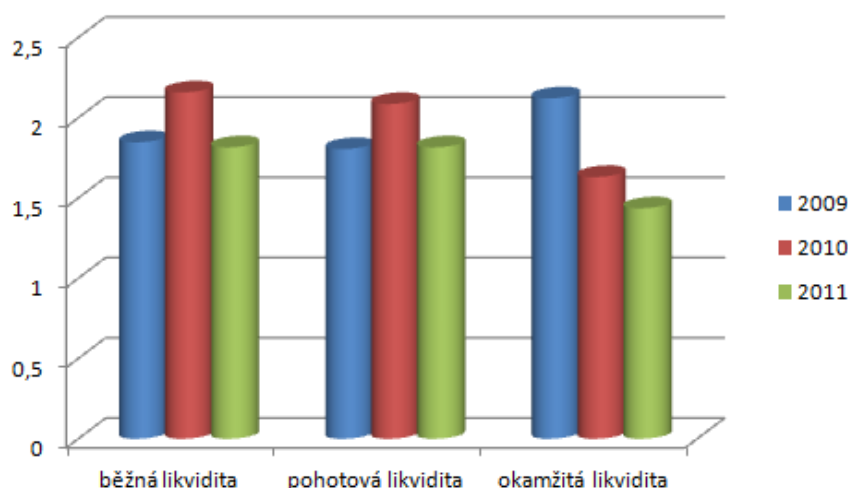
$$\text{ČPK} = 1\,772\,000 - 976\,000 = 796\,000 \quad (3.4)$$

Tab. 3.7 *Ukazatele likvidity*

Ukazatele likvidity	2009	2010	2011
Běžná likvidita	1,847	2,158	1,816
Pohotová likvidita	1,805	2,086	1,816
Okamžitá likvidita	2,121	1,631	1,436

Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 3.1 Ukazatele likvidity



Zdroj: Vlastní zpracování.

Dále je potřeba se zaměřit na využívání podnikových aktiv prostřednictvím **ukazatelů aktivity**. Výsledná hodnota obratu celkových aktiv, viz. výpočet 3.5, není příliš vysoká, což vypovídá o neefektivním využívání majetku. V porovnání s předchozími lety by obrátka měla meziročně růst a dosahovat co nejvyšších hodnot, což však nenastalo, viz. tabulka 3.8. Mělo by dojít k zajištění zvýšení tržeb nebo snížení hodnoty celkových aktiv. Naopak správná je skutečnost, že doba obratu závazků, viz. výpočet 3.7, je v každém roce vyšší než doba obratu pohledávek, viz. výpočet 3.6. Ukazatele doby obratu pohledávek i závazků by v čase měly klesat, čehož dosaženo nebylo.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{4\,968\,000}{1\,886\,000} = 2,634 \quad (3.5)$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{370\,000 \cdot 360}{4\,968\,000} = 27 \text{ dnů} \quad (3.6)$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{976\,000 \cdot 360}{4\,968\,000} = 71 \text{ dnů} \quad (3.7)$$

Tab. 3.8 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	2009	2010	2011
Obrat celkových aktiv	2,2939	2,7446	2,634
Doba obratu závazků	34,6 dnů	25 dnů	71 dnů
Doba obratu pohledávek	18 dnů	12 dnů	27 dnů

Zdroj: Vlastní zpracování.

Vzhledem k tomu, že škola ke svému podnikání využívá také cizí kapitál, je potřeba zaměřit se na podíl vlastních a cizích zdrojů pomocí **ukazatelů zadluženosti**. Podle doporučeného intervalu 30 – 60 % se jazyková škola nachází téměř na hranici přijatelné zadluženosti, viz. výpočet 3.8. Avšak porovnáním s výsledky z let předešlých bylo potvrzeno, že celková zadluženost jazykové školy v čase klesá, viz. tabulka 3.9. Snižování celkové zadluženosti je zajištěno splácením úvěru. Převážnou část cizích zdrojů tak tvoří závazky vůči lektorům, pro jejichž krytí jazyková škola disponuje dostatečným množstvím peněžních prostředků.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{1\,128\,000}{1\,886\,000} = 0,598 = 59,8 \% \quad (3.8)$$

Ukazatel krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem vypovídá o vztahu mezi majetkovou a finanční strukturou společnosti. Vzhledem k výsledné hodnotě, která je větší než 1, viz. výpočet 3.9, je dokázáno preferování finanční stability krytím krátkodobých aktiv dlouhodobými zdroji. V předchozích letech byla hodnota tohoto ukazatele výrazně vyšší, viz. tabulka 3.9. Změna ve výši sledovaného ukazatele nastala díky snížení hodnoty dlouhodobého majetku.

$$\text{Krytí dl. majetku vl. kapitálem} = \frac{663\,000}{114\,000} = 5,816 \quad (3.9)$$

Ukazatel krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji dokazuje konzervativní strategii financování, viz. výpočet 3.10, která se projevuje překapitalizováním společnosti. I dříve jazyková škola inklinovala ke konzervativní strategii, i když byly dosahované hodnoty mnohem nižší. Ke změně došlo snížením hodnoty dlouhodobého majetku, dlouhodobých cizích zdrojů a také snížením hodnoty vlastního kapitálu.

$$\text{Krytí dl. majetku dl. zdroji} = \frac{663\,000 + 152\,000}{114\,000} = 7,149 \quad (3.10)$$

Tab. 3.9 *Ukazatele zadluženosti*

Ukazatele zadluženosti	2009	2010	2011
Celková zadluženost	69,6 %	63,5 %	59,8 %
Krytí dl. maj. VK	0,959	1,332	5,816
Krytí dl. maj. dl. zdroji	2,236	2,764	7,149

Zdroj: Vlastní zpracování.

O schopnosti generovat zisk vypovídají **ukazatele rentability**. Následující propočty dokázaly dosažení 22% efektu za použití celkových aktiv, viz. výpočet 3.11. U tohoto ukazatele, tak jako u všech následujících, byl, v porovnání s lety minulými, zaznamenán nárůst, viz. tabulka 3.10. Problém je však vidět v roce 2010, kdy bylo dosaženo ztráty a proto i ukazatele rentability v tomto roce dosahují záporných hodnot. Díky tomu je možné pozorovat stejný pokles také u ukazatelů ROE, viz. výpočet 3.12, a ROC, viz. výpočet 3.13. Pomocí indexu finanční páky bylo dokázáno současné výhodné využívání cizího kapitálu, viz. výpočet 3.14.

$$ROA = \frac{411\,000}{1\,886\,000} = 22\% \quad (3.11)$$

$$ROE = \frac{347\,000}{663\,000} = 52,34\% \quad (3.12)$$

$$ROC = \frac{347\,000}{4\,620\,000} = 7,5\% \quad (3.13)$$

$$Index\ finanční\ páky = \frac{1\,886\,000}{663\,000} = 2,845 \quad (3.14)$$

Tab. 3.10 *Ukazatele rentability*

Ukazatele rentability	2009	2010	2011
ROA	4,99 %	-5,96 %	22 %
ROE	19,6 %	-25,55 %	52,34 %
ROC	1,74 %	-2,15 %	7,5 %
Index finanční páky	4,985	4,237	2,845

Zdroj: Vlastní zpracování.

Hodnota ukazatele ROC za rok 2011 byla zjištěna ve výši 7,5 %. Pokud by si jazyková škola dala za cíl zvýšení této hodnoty na 10 %, musela by učinit kroky k zajištění větších tržeb, jako prostředku ke zvýšení hodnoty ROC, neboť platí následující vzorec 3.15.

$$T = N + ROC \cdot N = 4\,620\,000 + 0,1 \cdot 4\,620\,000 = 5\,082\,000\,Kč \quad (3.15)$$

Při současné výši tržeb 4 967 000 Kč by muselo dojít ke zvýšení o 115 000 Kč. Této částky by mohlo být dosaženo získáním 38 nových zákazníků klasických kurzů, kteří by buď doplnili kurzy stávající, nebo by vedli k otevření maximálně 12 nových kurzů. Pak by bylo rovněž zajištěno efektivnější využívání kapacit jazykové školy.

3.9 Pyramidální rozklad rentability celkového kapitálu

Pro hlubší analýzu rentability celkového kapitálu byla použita logaritmická metoda rozkladu. Vzhledem k tomu, že v roce 2010 bylo dosaženo ztráty a tato metoda nemůže být použita pro záporná čísla, dojde k výpočtu s hodnotami z let 2011 a 2009. Celý výpočet, včetně grafického znázornění, je obsahem přílohy č. 5.

Díky tomuto rozkladu je možné zjistit, jak změny úrovně dílčích ukazatelů (analytických) ovlivňují změnu úrovně vrcholového (syntetického) ukazatele. V následující části bude prezentována větev spotřeby potenciálů a větev jejich vázanosti. Následně budou interpretována problémová místa ve spotřebě a vázanosti potenciálu v provozu jazykové školy. Ve výpočtech, viz. příloha č. 5, je možné spatřit dvě různé hodnoty Δ pro stejnou položku. Hodnota Δ uvedená přímo v grafickém vyjádření je Δ absolutní a představuje tak absolutní změnu sledovaného ukazatele za dané období. Naopak Δ vypočítávané zvlášť, mimo grafické vyjádření, je Δ změnové. Právě to je pro samotný rozklad klíčové.

Na výrazném vzrůstu rentability celkového kapitálu o 14,5 % mezi roky 2009 a 2011 mělo největší podíl zvýšení rentability tržeb. V menší míře pak byl vzrůst způsoben také podílem vlastního a cizího kapitálu, viz. následující výpočet 3.16.

$$\begin{array}{ccccc} & & Z/CK & & \\ & \swarrow & & \searrow & \\ Z/T & \xleftarrow{x} & T/VK & \xrightarrow{x} & VK/CK \end{array} \quad (3.16)$$

$$\Delta Z/CK (Z/T) = 335,1 \% \quad \Delta Z/CK (T/VK) = -100,8045 \% \quad \Delta Z/CK (VK/CK) = 133,7947 \%$$

Větev potenciálové spotřeby tedy výrazným způsobem ovlivnila změnu úrovně vrcholového ukazatele. V rámci jejího rozkladu bylo zjištěno, že za zvýšením hodnoty rentability tržeb stálo snížení provozních nákladů, viz. výpočet 3.17.

$$\begin{array}{ccccccc} & & & Z/T & & & \\ & \swarrow & & & \searrow & & \\ T/T & - & \text{Provozní n./T} & - & \text{Finanční n./T} & - & \text{Mimořádné n./T} \end{array} \quad (3.17)$$

$$\Delta Z/T (T/T) = 0 \%$$

$$\Delta Z/T (\text{Provozní n./T}) = -321,98 \%$$

$$\Delta Z/T (\text{Finanční n./T}) = -12,57 \%$$

$$\Delta Z/T (\text{Mimořádné n./T}) = 0 \%$$

Důvodem poklesu hodnoty provozních nákladů je zejména snížení mzdových nákladů, viz. výpočet 3.18, čehož bylo dosaženo snížením mezd lektorů. Dále byl zaznamenán pokles

materiálních nákladů a odpisů, jejichž hodnota klesá opotřebováváním dvou vozů zakoupených v roce 2008. Naopak v oblasti výdajů za energie a ostatní služby došlo ke zvýšení. To může být přisuzováno jak nárůstu cen za energie, tak jejich zvýšené spotřebě. Ta je způsobena zvýšením počtu kurzů konaných v prostorách jazykové školy. Řešením tohoto problému by mohl být přechod k levnějšímu dodavateli a optimálnější využívání prostor, tedy zajištění jejich většího využívání. Pak by došlo k vytváření většího zisku s vynaložením téměř identických nákladů za energie a ostatní služby.

$$\begin{array}{c} \text{Provozní n./T} \\ \swarrow \quad \downarrow \quad \searrow \quad \searrow \\ \text{Materiální n./T} \quad + \quad \text{Mzdové n./T} \quad + \quad \text{Služby/T} \quad + \quad \text{Odpisy/T} \end{array} \quad (3.18)$$

$$\Delta \text{ Provozní n./T (Materiální n./T)} = -74,598 \% \quad \Delta \text{ Provozní n./T (Mzdové n./T)} = -281,938 \%$$

$$\Delta \text{ Provozní n./T (Služby/T)} = 110,801 \% \quad \Delta \text{ Provozní n./T (Odpisy/T)} = -76,793 \%$$

Větev vázanosti potenciálu rovněž ovlivňuje hodnotu vrcholového ukazatele, i když ne v takové míře jako větev jejich spotřeby. Na pozitivní změně podílu vlastního a cizího kapitálu mělo vliv snížení hodnoty cizích zdrojů, viz. výpočet 3.19.

$$\begin{array}{c} \text{VK/CK} \\ \swarrow \quad \searrow \\ 1 \quad - \quad \text{CZK/CK} \end{array} \quad (3.19)$$

$$\Delta \text{ VK/CK (1/1)} = 0 \%$$

$$\Delta \text{ VK/CK (CZK/CK)} = -133,7 \%$$

Hodnota cizích zdrojů byla snížena zejména splácením bankovního úvěru, a to téměř o 71 %. Zároveň však došlo k nárůstu krátkodobých závazků o 14,8 %. V nich jsou zahrnuty jak ceny za energie a ostatní služby, u nichž došlo k nárůstu, tak finanční ohodnocení lektorů. To je způsobeno vzrůstem počtu klasických i firemních kurzů. Všechny výše uvedené změny zobrazuje následující výpočet 3.20.

$$\begin{array}{c} \text{CZK/CK} \\ \swarrow \quad \swarrow \quad \downarrow \quad \searrow \\ \text{Rezervy/CK} + \text{Dl. závazky/CK} + \text{Kr. závazky/CK} + \text{Bankovní úvěry/CK} \end{array} \quad (3.20)$$

$$\Delta \text{ CZK/CK (Rezervy/CK)} = 0 \%$$

$$\Delta \text{ CZK/CK (Dl. závazky/CK)} = 0 \%$$

$$\Delta \text{ CZK/CK (Kr. závazky/CK)} = 122,219 \% \quad \Delta \text{ CZK/CK (Bankovní úvěry/CK)} = -255,8228 \%$$

3.10 Porovnávání s dalšími jazykovými školami

V rámci porovnávání s ostatními jazykovými školami byla pozornost věnována jak možnosti aplikace Spider analýzy, tak benchmarkingu. Pro **Spider analýzu** připadaly v úvahu tři jazykové školy – Hello, s.r.o., Slůně – svět jazyků, s.r.o. a Eddica, s.r.o. Všechny tři jsou členem asociace AJŠA, s.r.o., nabízejí nejširší nabídku služeb na ostravském trhu a již řadu let dosahují největšího počtu zákazníků. Na místním trhu tedy patří ke špičce. Pro Spider analýzu však využity být nemohly. Slůně – svět jazyků, s.r.o. se ve sledovaném období nacházelo ve ztrátě a podobně na tom byla i jazyková škola Hello, s.r.o., jejíž zisk byl za dané období pouze 8 000 Kč. Eddica, s.r.o. sice, ve sledovaném období, zisku dosahovala, ale při výpočtu ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a složení finančních zdrojů vyplynulo, že výsledné hodnoty neodpovídají obecně stanoveným limitům a doporučením. Z tohoto důvodu nemohlo být porovnávání provedeno ani s touto jazykovou školou.

S výše uvedenými jazykovými školami však mohl být proveden **benchmarking**, a to v těchto oblastech – nabídka služeb, nabízené jazyky, mezinárodní zkoušky, kurzy pro děti, přípravné kurzy, kurzy pro seniory, ceny a slevy, možnosti on-line testování výchozích znalostí. Jednotlivá srovnání jsou uvedena v následujících tabulkách 3.11, 3.12 a 3.13. Služby, které nabízí pouze jedna ze čtyř sledovaných jazykových škol (Eddica, s.r.o., Hello, s.r.o., Slůně – svět jazyků, s.r.o. a ABC, s.r.o.) jsou zvýrazněny.

Tab. 3.11 *Eddica, s.r.o.*

EDDICA, s.r.o.

Nabízené služby:	Firemní výuka, skupinové kurzy pro veřejnost, individuální výuka, podpůrné materiály volně ke stažení, odkazy s aktivitami ke studiu , pomaturitní studium, komunikační kurzy, specializované kurzy AJ (Customer Service, Financial English, Nursing English, Military English, Law Enforcement English, Legal English, IT English, HR English, Construction English), letní intenzivní kurzy .
Nabízené jazyky:	AJ, NJ, ŠJ, IJ, RJ.
Mezinárodní zkoušky:	ECL (AJ, NJ, ŠJ, ČJ), DFP (FrJ).
Kurzy pro děti:	Junior (6 – 8 let).
Přípravné kurzy:	Příprava k FCE a ECL.
Kurzy pro seniory:	_____

Ceny:	AJ – 4 100 Kč / 3x45 minut týdně / semestr, NJ – 3 300 Kč / 2x45 minut týdně / semestr, IJ – 3 300 Kč / 2x45 minut týdně / semestr, ŠJ – 3 300 Kč / 2x45 minut týdně / semestr, RJ – 3 300 Kč / 2x45 minut týdně / semestr.
Slevy:	Při zakoupení dvou semestrů najednou sleva cca 1 000 Kč.
On-line testování:	AJ, ŠJ.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tab. 3.12 *Hello, s.r.o.*

HELLO, s.r.o.

Nabízené služby:	Firemní výuka, skupinové kurzy pro veřejnost, individuální výuka, ZŠ Hello, MŠ HelloTeddy , pomaturitní kurzy, kurzy pro pedagogy (k přípravě na certifikát, metodické kurzy), překlady, tlumočení.
Nabízené jazyky:	AJ, NJ, ŠJ, FrJ, RJ, IJ, čínština .
Mezinárodní zkoušky:	AJ: YLE, KET, PET, FCE, CAE, CPE, BEC, ILEC, ICFE. NJ: FIT, SD, ZD, GZ, ZDFB.
Kurzy pro děti:	Děti 1. – 5. třída, děti 5. – 9. třída, letní tábory s angličtinou , jazykové kurzy pro nejmenší děti s účastí rodiče (Děti ve věku 2 – 3 roky).
Přípravné kurzy:	Příprava na certifikát, příprava ke státní maturitě a přijímacím zkouškám.
Kurzy pro seniory:	Kurz pro osoby 55+.
Ceny:	AJ – 2 699 Kč / 2x45 minut týdně / semestr, NJ – 2 699 Kč / 2x45 minut týdně / semestr, IJ – 2 399 Kč / 2x45 minut týdně / semestr, ŠJ – 2 799 Kč / 2x45 minut týdně / semestr, RJ – 2 799 Kč / 2x45 minut týdně / semestr, FrJ – 2 799 Kč / 2x45 minut týdně / semestr.
Slevy:	Snížené ceny kurzů po zahájení semestru.
On-line testování:	AJ, NJ, FrJ, ŠJ, IJ.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tab. 3.13 *Slůně – svět jazyků, s.r.o.*

Slůně – svět jazyků, s.r.o.

Nabízené služby:	Firemní výuka, skupinové kurzy pro veřejnost, individuální výuka, skype výuka, specializované kurzy a semináře, jazykový audit, jazyková literatura (nová i použitá), překlady, tlumočení.
Nabízené jazyky:	AJ, NJ, FrJ, ŠJ, IJ.
Mezinárodní zkoušky:	TOEIC.
Kurzy pro děti:	Minis (děti 2 – 4 roky), Children (děti 4 - 10 let).
Přípravné kurzy:	Přípravné kurzy k maturitě a k mezinárodním zkouškám.
Kurzy pro seniory:	English for you (60+).
Ceny:	AJ – 3 799 Kč / 3x45 minut týdně / semestr, NJ – 2 999 Kč / 2x45 minut týdně / semestr, IJ – 2 999 Kč / 2x45 minut týdně / semestr, ŠJ – 2 999 Kč / 2x45 minut týdně / semestr, RJ – 2 999 Kč / 2x45 minut týdně / semestr, FrJ – 2 999 Kč / 2x45 minut týdně / semestr.
Slevy:	10 % pro studenty minulého semestru, 15 % při zakoupení kurzu na dva semestry, 5 % na učebnice, 400 Kč za každého nového studenta.
On-line testování:	AJ, NJ, RJ.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Na základě všech výše uvedených informací je možné pozorovat, že se všechny tři jazykové školy snaží nabízet co nejširší spektrum služeb a inovovat své portfolio, oproti jazykové škole ABC, s.r.o., která nabízí pouze klasické kurzy pro veřejnost, firemní výuku, překlady a tlumočení. Jedinou výjimkou je specializační vzdělávání lektorů. Službami, kterými by bylo možné se inspirovat, i vzhledem ke kapacitním možnostem školy, je skype výuka, víkendové specializační kurzy a semináře a prodej jazykových učebnic. Rovněž je možné si povšimnout, že jazyková škola Hello, s.r.o. již do nabízených jazyků zavedla také čínštinu, která je považována za jazyk budoucnosti. Bylo by dobré si alespoň získat kontakty na lektory, kteří by byli schopni čínštinu vyučovat, zmapovat materiály k její výuce a začít ji inzerovat. Všechny tři školy také nabízejí možnost skládání mezinárodních jazykových zkoušek, a proto by bylo dobré nabízet tuto možnost také, alespoň zprostředkovaně, v rámci spolupráce s výše uvedenými školami.

Velká pozornost je dnes věnována výuce cizích jazyků dětí a starších osob. U těchto dvou skupin výrazně roste poptávka po jazykových službách. Proto by bylo vhodné zareagovat tak, jako výše uvedené jazykové školy a také poskytovat kurzy pro tyto cílové skupiny. Vzhledem k nedostatečnému využívání prostor jazykové školy v dopoledních hodinách by tak mohly být využívány právě pro tyto kurzy, tedy děti předškolního věku a seniory. Existuje již řada učebnic, výukových materiálů a her, které jsou volně dostupné i v Ostravě. Jedinou podmínkou by tedy bylo personální obsazení lektorů těchto kurzů, u nichž je potřeba pedagogické vzdělání nebo alespoň absolvování metodických kurzů.

Srovnáme-li ceny klasických kurzů pro veřejnost, pak je, při stejné hodinové dotaci, jazyková škola ABC, s.r.o. nejdražší. Při výuce 90 minut týdně po dobu jednoho semestru je cena kurzu v Hello, s.r.o. 2 399 Kč – 2 799 Kč, v jazykové škole Eddica, s.r.o. 3 300 Kč, ve škole Sluně – svět jazyků, s.r.o. 2 999 Kč, avšak v ABC, s.r.o. to je 3 400 Kč. I to je, samozřejmě, důvod, proč nejsou prostory jazykové školy dostatečně využívány, neboť zákazníci se při hledání vhodného kurzu zaměřují především na cenu. Pro odstranění tohoto problému by mělo dojít k posunu minimálního počtu účastníků pro otevření kurzu z 2 na 3 a přepočtu ceny kurzu, jak již bylo nastíněno v kapitole 3.6. S tím souvisí také inspirování se v oblasti slev, neboť i to je nástroj, na který zákazníci slyší, zejména z řad studentů.

V neposlední řadě by mělo dojít k úpravě on-line testování výchozích znalostí, které je v současné době možné pouze z jazyka anglického a německého. Navíc je toto otestování podmíněno uvedením kontaktních údajů, což může řadu potenciálních zákazníků odradit. Mělo by dojít k rozšíření vstupních testů na všechny jazyky, které jsou v jazykové škole vyučovány.

Srovnání je však možné provádět také s jazykovými školami v zahraničí. Při zjišťování nabídky těchto škol na britském, německém a rakouském trhu bylo zjištěno, že se již všude vyskytují kurzy čínštiny (mandarínštiny) a japonštiny. Kurzy čínštiny (mandarínštiny) jsou již hojně nabízeny, a to dokonce v různých modifikacích, např. obchodní, pro děti, on-line a intenzivní. Hojně inzerované jsou také možnosti e-learningu, blended learningu (e-learning doplněný pravidelnými konzultacemi s lektory) a Berlitzova metoda (již u kurzů úplných začátečníků je lektorem rodilý mluvčí, který na studenty nepromluví ani slovo jejich rodným jazykem). V jazykových školách je také věnována pozornost výuce cizích jazyků dětí a seniorů. Pro děti starší 7 let jsou jazykovými školami pořádány také letní kempy, tábory a pobyty v zahraničí, vše s výukou cizího jazyka. Z toho

vyplývá, že je opravdu potřeba zaměřit se na nabízení kurzů pro děti a seniory a také počítat s možnou budoucí poptávkou po výuce jazyka čínského.

4 Hodnocení zjištěných výsledků a návrh opatření pro zlepšení současného stavu výkonnosti analyzované jazykové školy ABC, s.r.o.

V této kapitole budou nejprve shrnuty výsledky všech analýz a rozboru informací provedených v předcházející části. Následně budou představeny návrhy a doporučení, která by měla vést ke zlepšení současného stavu a fungování jazykové školy ABC, s.r.o.

Vzhledem k vysoké konkurenci, která v Ostravě na trhu jazykového vzdělávání panuje, se jazyková škola potýká s problémem nedostatečného využití svých kapacit. Tahounem celé společnosti je firemní výuka anglického jazyka. Klasických kurzů pro veřejnost se však nekoná tolik, aby byly učebny jazykové školy optimálně využívány. Jedna učebna je dokonce prázdná po celý den, zbytek jich je prázdný v dopoledních a brzkých odpoledních hodinách. Lektorů, kteří výuku zajišťují, je však dostatek, a proto by nebyl problém v personálním obsazení nově otevřených kurzů. Tito lektoři pro jazykovou školu pracují jako OSVČ na základě živnostenského listu, čímž jazykové škole odpadají dodatečné náklady v podobě daně, sociálního a zdravotního pojištění a starosti s dovolenou, nemocenskou apod. Pouze tři lektoři z řad vysokoškolských studentů zde pracují na dohodu o provedení práce a za ně tedy zaměstnavatel odvádí daň.

Příjmy společnosti jsou generovány zejména firemní výukou anglického jazyka, dále díky kurzům pro veřejnost, individuálním, přípravným, překladům, tlumočení a také vzděláváním lektorů. Největší položkou v oblasti výdajů je finanční ohodnocení lektorů, případně překladatelů, tlumočnicků a ostatních zaměstnanců školy. Dále se jedná o výdaje provozní zahrnující nájem, služby a ostatní.

Poměřením příjmů a výdajů tak vynikl problém v otázce rentability jednotlivých kurzů pro veřejnost, jejichž otevření je garantováno již při uhrazení kurzovného dvěma účastníky. Náklady související s výukou v prostorách jazykové školy, přepočtené na jednu lekci (2 vyučovací hodiny), činí 150,4 Kč. Finanční odměna lektora za 1 odučenou lekci je od 300 Kč. Příjmy z 1 lekce při uhrazení dvěma účastníky jsou pouze 400 Kč. Tyto kurzy jsou pak celoročně ve ztrátě a ta musí být kryta ze zisku dosaženého firemní výukou. Řešením by byl **posun minimálního počtu účastníků kurzu** ze dvou na tři. Příjmy z 1 lekce by pak činily 600 Kč a byly by ziskové, neboť na hodinovou sazbu lektora nemá vliv počet studentů v kurzu.

Zvýšení počtu studentů a tím i kurzů by mohlo být dosaženo poskytováním slev po zahájení semestru, cílením na vysokoškolské studenty, děti předškolního věku a seniory. Právě tyto skupiny by mohly zaplnit nevyužité prostory v dopoledních hodinách.

Cílení na **vysokoškolské studenty** může být prováděno prostřednictvím letáčků v prostorách univerzity, jejichž distribuce by byla zajištěna lektory studujícími právě na těchto školách. Informační materiály by inzerovaly kurz cizího jazyka vytvořeného přímo na míru studentů. Podmínkou by bylo uhrazení kurzu alespoň 4 studenty/spolužáky a domluvení se na nějaké dopolední nebo brzké odpolední hodině. Pak by cena kurzu byla pouhých 2 500 Kč za osobu na celý semestr. Při této ceně by byl příjem z 1 lekce 555,6 Kč, čímž by byla ziskovost těchto kurzů zajištěna.

V dnešní době si již každý rodič uvědomuje, jak důležitá znalost anglického jazyka je. Z toho důvodu se stále více lidí zajímá o výuku angličtiny u svých dětí již od útlého věku. Pro **výuku dětí předškolního věku** je potřeba mít zajištěné lektory s pedagogickým vzděláním. Rovněž příprava na tyto kurzy je náročnější a musí se počítat s vyšší počáteční investicí na vybavení učebny dětským nábytkem a pomůckami k výuce, viz. tabulka 4.1. Cena těchto kurzů by měla být stanovena s ohledem na konkurenci. U té se pohybuje okolo 3 600 Kč. Výsledná cena by, z důvodu konkurenceschopnosti, měla být nižší. Při 6 dětech v kurzu by připadala v úvahu cena 3 000 Kč za semestr. O výuku malých dětí však můžeme očekávat stále větší zájem a vzhledem k tomu, že tato výuka neprobíhá v malém počtu účastníků, ale pro alespoň 6 dětí, mělo by dojít k rychlé návratnosti těchto prostředků. Lektori vhodní pro výuku malých dětí by rovněž mohli být využiti k docházení do mateřských škol, kde by jazyková škola ABC, s.r.o. mohla jazykovou výuku zajišťovat.

Tab. 4.1 Náklady na zařízení učebny pro výuku dětí předškolního věku.

3 dětské stoly	2 097 Kč
10 dětských stoliček	1 490 Kč
Věšák na oblečení	358 Kč
Koše na hračky	200 Kč
Polštáře pro sezení na zemi	200 Kč
Plyšové pomůcky (ovoce, zelenina, zvířata, postavičky,...)	600 Kč
Koberce	1 000 Kč
Pastelky, fixy, papíry,...	300 Kč

CD, knihy, hry (15 % sleva v Oxford Book Shop)	2 295 Kč po slevě
CELKEM	8 540 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování.

I starší lidé dnes touží rozumět angličtině a domluvit se na dovolené v zahraničí. Z toho důvodu navrhuji **otevření kurzu pro seniory**, kde by výuka probíhala opravdu od začátku a pomalejším tempem. Cena těchto kurzů by měla být stejná jako cena klasických kurzů, neboť zde nejsou kladeny žádné speciální nároky na lektora nebo jeho přípravu.

Výše uvedené kurzy by vedly jednak k rozšíření nabízených služeb a zvýšení počtů studentů a kurzů, ale také ke snížení provozních výdajů (nájem a ostatní paušální částky) přepočítávaných na jednotlivé lekce. Ve výsledku by tak bylo dosahováno větší hodnoty zisku. Kurzy pro vysokoškolské studenty, malé děti a seniory také řeší problém s nevyužíváním prostor jazykové školy v dopoledních a časných odpoledních hodinách. O víkendech však učebny zejí prázdnotou. I tehdy by bylo možné prostory využívat, např. pro **krátké semináře a kurzy pro dospělé**, kteří daný jazyk potřebují ke svému zaměstnání. Každý seminář by tak mohl být zaměřen na určité téma, např.:

- psaní e-mailů, obchodních dopisů a telefonování,
- prezentace výsledků,
- obchodní schůzka,
- služební cesta,
- přijímací pohovor.

V rámci finanční analýzy bylo zjištěno, že ve financování společnosti dlouhodobě převažují cizí zdroje nad těmi vlastními. Meziročně sice dochází ke snižování bankovního úvěru, ale zvyšuje se jak hodnota krátkodobých závazků, tak krátkodobých pohledávek. Ani u jedné položky však nedošlo k překročení doby splatnosti. Nárůst krátkodobých závazků a krátkodobých pohledávek je dán zvýšeným počtem kurzů oproti letům předchozím. Celkově se společnost, oproti roku předchozímu, nachází v zisku. To však bylo zajištěno dotacemi na specializační vzdělávání lektorů, nikoliv samotnou podnikatelskou činností. V důsledku nízkých tržeb dosahovaly ukazatele rentability nízkých hodnot. Pro nápravu je potřeba zajistit ziskovost u všech kurzů a otevřít kurzy nové, jak již bylo nastíněno výše.

Společnost inklinuje k přílišnému vázání pohotových platebních prostředků, které by mohly být využity např. na změny pro otevření kurzů pro děti předškolního věku. Celková

zadluženost jazykové školy klesá a v budoucnu by tak bylo možné vzít nový bankovní úvěr např. pro přesun do větších prostor. Při žádosti o bankovní úvěr by škola neměla mít problém, neboť její bonita je, dle Kralickova rychlého testu, velice dobrá, viz. následující tabulka 4.2.

Tab. 4.2 *Kralickův rychlý test*

Ukazatel	Hodnota	Známka
Kvóta vlastního kapitálu	35,15 %	1
Doba splacení dluhu z cash flow	2,072 let	1
Cash flow v tržbách	6,985 %	3
Rentabilita aktiv	21,95 %	1
Výsledná známka = 1,5		

Zdroj: Vlastní zpracování.

V rámci benchmarkingu se školami Hello, s.r.o., Eddica, s.r.o. a Sluně – svět jazyků, s.r.o. byly získány nápady na možné rozšíření nabízených služeb jazykové školy. Jedná se o **umožnění skype výuky**. Řada osob nemůže navštěvovat kurzy jazykové školy např. z důvodu zdravotního omezení a umístění učeben ve třetím patře bez výtahu či plošiny pro vozíčkáře neumožňuje dopravení se do školy těm, kteří by zájem měli. Vlastnictví notebooku s web kamerou je u lektorů zcela běžná záležitost, nebylo by proto potřeba investovat do technického vybavení k zajištění této formy výuky. Navíc by mohla probíhat odkudkoliv a nebyly by tím zabírány prostory učeben.

Další možností pro rozšíření činnosti školy je **půjčování a prodej jazykových učebnic**. Díky členství v Oxford Book Shopu a velkým odběrům by tak škola dosahovala značných slev, takže i při následném prodeji učebnic studentům za cenu nižší než v knihkupectvích by činnost byla zisková. Umožněno by mělo být také vypůjčení učebnic za poplatek a vratnou zálohu pro ty, kteří do koupě učebnice investovat nechtějí.

Při výběru jazykového kurzu řada lidí netuší, o jaký mají mít zájem, neboť neví, jaká je jejich přesná úroveň. Díky **on-line testování** tak zákazník okamžitě získá informace o své úrovni a návrhu, který kurz je pro něj nejvhodnější. Vzhledem k tomu, že v jazykové škole ABC, s.r.o. je testování umožněno pouze z jazyka anglického a německého, a to až po uvedení kontaktních údajů, můžeme předpokládat, že málokterý zájemce otestuje své znalosti u jiné školy, aby se pak vrátil k této. Bylo by tedy vhodné, aby lektori italštiny, španělštiny a ruštiny vypracovali vstupní testy, které budou vloženy na stránky jazykové školy. Samotné

rozšíření on-line testování i s vyzkoušením funkčnosti představuje pro IT specialistu cca 2-3 hodiny práce.

Na internetových stránkách jazykové školy by rovněž měly být poskytnuty informace o **možnostech překladů a tlumočení**, včetně orientačních cen. Všechny nabízené služby a možnosti by měly být uvedeny, neboť také široká nabídka a schopnost přizpůsobit se přání zákazníka vypovídá o kvalitě jazykové školy, což je jedno z kritérií při rozhodování o zakoupení služeb.

S rozšiřováním služeb souvisí **zprostředkování mezinárodních jazykových zkoušek** u jiných škol, neboť zejména středoškolští a vysokoškolští studenti chtějí studium zakončit něčím, čím se mohou u pracovních pohovorů prokázat. Jak již bylo řečeno dříve, s ohledem na trend jazykových kurzů v zahraničí, můžeme v budoucnu očekávat poptávku po **jazyce čínském**. I když je v současné době poptávka téměř zanedbatelná, bylo by dobré se na tuto možnost zaměřit. Zmapovat si možné lektory, dostupnost učebních materiálů apod. Poté je možné výuku tohoto jazyka začít inzerovat a v případě zájmu ze strany zákazníků jen čerpat z již zajištěných kontaktů.

V neposlední řadě je možné se inspirovat další již zcela běžnou záležitostí na zahraničním trhu, a to je **organizace táborů a kempů pro děti starší 7 let**. Řada dětí již nestojí pouze o klasické tábory bez zaměření a rodiče chtějí, aby se děti vzdělaly a něco naučily i během prázdnin. Většina z nich si však nemůže dovolit jazykové pobyty v zahraničí, a už vůbec ne každý rok a má-li více dětí. Řešením by byla spolupráce jazykové školy se sdruženími pořádající tábory. Tyto tábory by nabízely něco navíc a mohly by tak očekávat více zájemců a jazyková škola by si tak zajistila dodatečný příjem, navíc přes prázdniny, kdy je útlum jazykové výuky.

U všech výše uvedených návrhů by měla být pozornost zaměřena také na **propagaci**. Ta totiž v současné době není dostatečná. Informace o jazykové škole a její nabídce lze nalézt pouze na jejich internetových stránkách. Avšak na reklamu jazykové školy lze narazit pouze přímo před budovou jazykové školy a v Avízu. Tato forma reklamy je tedy, v porovnání s jinými jazykovými školami, které na zákazníky cílí pomocí billboardů, letáků v MHD apod., nedostatečná. Finančně nenáročným řešením by bylo umístění informačních letáků do prostor škol, a to od mateřských po vysoké.

5 Závěr

V úvodu diplomové práce jsem si stanovila cíl – analyzovat a zhodnotit současný stav a fungování jazykové školy ABC, s.r.o., včetně stanovení návrhů a doporučení, která povedou ke zvýšení výkonnosti společnosti.

Diplomová práce byla rozdělena do tří částí. První část se zabývala charakteristikou a teoretickým vymezením předmětné problematiky. Pozornost tedy byla věnována detailnímu vysvětlení všech oblastí, kterými jsem se dále zabývala v části aplikačně-ověřovací. V této první části byl také uveden postup finanční analýzy, význam a výpočet poměrových ukazatelů a pyramidální rozklad. Nebyla zde vysvětlena pouze teoretická východiska, ale rovněž důležitost a význam znalosti všeho výše uvedeného pro řízení jazykové školy.

Druhá část byla zaměřena na aplikaci stanoveného postupu a metod řešení konkrétní předmětné situace v podmínkách jazykové školy ABC, s.r.o. Nejprve byla tato společnost představena, včetně prostředí, ve kterém jazykové školy na ostravském trhu působí. Rovněž byly zjištěny a uvedeny všechny konkurenční jazykové školy, včetně možných kritérií hodnocení. Poté již následovaly kapitoly zabývající se jednotlivými oblastmi. V rámci provozní oblasti byla detailně představena podnikatelská činnost jazykové školy, tedy oblasti, ve kterých působí, včetně současné nabídky služeb. V souvislosti s provozováním kurzů pro veřejnost v prostorách školy byla pozornost zaměřena také na výpočet míry využití kapacit. Ta byla zjištěna jako nedostatečná, což se následně stalo podkladem pro řadu návrhů a doporučení. V personální oblasti byla řešena především forma pracovněprávních vztahů s lektory jazykové školy, neboť ta také ovlivňuje celkové náklady společnosti a tím i její výkonnost. Dále se jednalo o povinnosti lektorů, jejich hodnocení a odměňování. Poté již následovaly kapitoly zabývající se majetkem společnosti, hospodářskou a ekonomickou funkcí jazykové školy. V prvé řadě byly uvedeny příjmy a výdaje společnosti. Vzhledem ke zjištěným informacím byla pozornost zaměřena na propočet rentability kurzů pro veřejnost. Díky tomu byla zjištěna ztrátovost u této formy výuky. Současně byly navrženy kroky pro dosažení ziskovosti v této oblasti, a to zvýšením minimálního počtu účastníků v kurzu pro veřejnost ze 2 na 3. Následovala horizontální a vertikální analýza, která poskytla základní přehled o finanční situaci jazykové školy, propočet některých poměrových ukazatelů a pyramidální rozklad rentability celkového kapitálu. Díky němu bylo zjištěno, že na zvýšení rentability celkového kapitálu mělo největší vliv snížení provozních nákladů, čehož bylo dosaženo snížením mezd lektorů. Zároveň však došlo ke zvýšení výdajů za energie, což by mohlo být řešeno přechodem k levnějšímu dodavateli. Na zvýšení rentability celkového

kapitálu se podílelo také snížení hodnoty cizích zdrojů, čehož bylo dosaženo splácením bankovního úvěrů vzatého v roce 2008 na nákup vozidel. Současně však došlo k nárůstu krátkodobých závazků, především k zaměstnancům. Vzhledem k dostatečnému množství finančních prostředků by však nemělo dojít k problému s jejich uhrazením.

Poslední kapitola této druhé části se zabývala benchmarkingem se třemi nejlepšími jazykovými školami na místním trhu. Tyto jazykové školy jsou, jako jediné v Ostravě, členem AJŠA ČR, o.s., na trhu jazykového vzdělávání působí již řadu let, mají nejširší nabídku služeb a velký počet zákazníků. Na základě porovnání se školami Eddica, s.r.o., Hello, s.r.o., Slůně – svět jazyků, s.r.o. a zjišťováním nabídky jazykových služeb v zahraničí byly získány podklady pro další návrhy a doporučení.

Třetí část práce se věnovala hodnocení zjištěných výsledků vybraných analýz a stanovení návrhů a opatření pro zlepšení současného stavu výkonnosti jazykové školy. Všechny návrhy byly stanovovány jak s ohledem na náklady souvisejícími s realizací, tedy aby nedošlo k přílišnému finančnímu zatížení společnosti, tak s ohledem na vysokou konkurenci působící na trhu jazykového vzdělávání v Ostravě. Neboť pouze ta společnost, která dokáže rychle a pružně reagovat na změny je schopna udržet si konkurenční výhodu.

Mimo již výše uvedené návrhy o posunu minimálního počtu účastníků kurzu pro veřejnost ze 2 osob na 3 se jednalo o zaměření se na vysokoškolské studenty a seniory, kteří by zaplnili nevyužívané prostory v dopoledních a brzkých odpoledních hodinách. Rovněž jsem navrhla otevření kurzů pro děti předškolního věku včetně poskytování jazykové výuky přímo v prostorách mateřských škol. Pro optimální využívání učeben školy jsem dále uvedla pořádání víkendových kurzů a seminářů pro dospělé zaměřené na prezentaci, pohovor, psaní dopisů, telefonování, atd. v cizím jazyce. Finančně nenáročnými změnami by bylo umožnění skype výuky, půjčování a prodej učebnic, on-line testování jazykových znalostí všech vyučovaných jazyků a zprostředkovávání jazykových zkoušek. Pozornost by také měla být zaměřena na propagaci jazykové školy a všech jimi nabízených služeb.

Vzhledem ke všemu výše uvedenému i reakcím ze strany vedení společnosti soudím, že jsem cíl diplomové práce splnila.

Seznam použité literatury

a) Knihy

- [1] ANDERSEN, Bjørn. *Business process improvement toolbox*. 2nd ed. Milwaukee, Wis.: ASQ Quality Press, 2007. 296 p. ISBN 08-738-9719-6.
- [2] BINGHAM, Frank G., Roger GOMES a Patricia A. KNOWLES. *Business marketing*. 3rd ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2005. 475 p. ISBN 00-711-1252-9.
- [3] HIGGINS, Robert C. *Analysis for financial management*. 10th ed. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, 2012. 459 p. ISBN 00-780-3468-8.
- [4] HORZINKOVÁ, Eva. *Živnostenský zákon v praxi*. 8. vyd. Olomouc: ANAG, 2010. 343 s. ISBN 978-80-7263-615-0.
- [5] HŮRKA, Petr. *Pracovní právo*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2011, 559 s. ISBN 978-80-7380-316-2.
- [6] JABLONSKÝ, Josef a Martin DLOUHÝ. *Modely hodnocení efektivnosti produkčních jednotek*. 1. Vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 183 s. ISBN 80-86419-49-5.
- [7] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [8] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [9] PALEPU, Krishna G. a Paul M. HEALY. *Business analysis: using financial statements*. 4th ed. Mason, OH: Thomson/South-Western, 2008. ISBN 978-0-324-30292-9.
- [10] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- [11] PETERSON DRAKE, Pamela a Frank J. FABOZZI. *Analysis of financial statements*. 2nd ed. Hoboken, N.J.: Wiley, 2006. 302 p. ISBN 04-717-1964-1.
- [12] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

- [13] SPIRIT, Michal. *Pracovní právo a právo sociálního zabezpečení v ČR*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 414 s. ISBN 978-807-3801-892.
- [14] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2009. 328 s. ISBN 978-80-7357-494-9.
- [15] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [16] ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 199 s. ISBN 978-807-3579-012.
- [17] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [18] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

b) tištěná periodika

- [19] Interní materiály a dokumentace jazykové školy ABC, s.r.o.

c) elektronické publikace

- [20] ASOCIACE JAZYKOVÝCH ŠKOL A AGENTUR: Kodex kvality. [online]. AJŠA ČR [6.3.2013]. Dostupné z: <http://www.ajsa.cz/clenove-a-partneri/>
- [21] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Míra nezaměstnanosti podle MPSV k 31.12.2012. [online]. Czso.cz [8.3.2013]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/mira_nezamestnanosti_podle_mpsv_k_31_12_2012
- [22] EDDICA: Informace o škole. [online]. Js-eddica.cz [7.4.2013]. Dostupné z: <http://www.js-eddica.cz/>
- [23] EUROPEAN COMMISSION: Attitudes towards multilingualism [online]. European Commission [26.1.2013]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/languages/documents/eurobarometer/e386-factsheets-cz_en.pdf

- [24] FINANČNÍ NOVINY.CZ: Jak se daní dohody? [online]. Finanční noviny.cz [6.2.2013]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/jak-se-dani-dohody/888972>
- [25] GREEN OCEAN: Mandarin Chinese Courses. [online]. Greenocean.co.uk [7.4.2013]. Dostupné z: <http://greenocean.co.uk/>
- [26] JAZYKOVÁ ŠKOLA HELLO: Informace o škole. [online]. HELLO.cz [7.4.2013]. Dostupné z: <http://www.hello.cz/cs/default.aspx>
- [27] OTAVOVÁ, Milena. Pracovní smlouva, nebo živnostenský list? *Finexpert.cz* [online]. 2008 [6.2.2013]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/pracovni-smlouva-nebo-zivnostensky-list>
- [28] SLŮNĚ – SVĚT JAZYKŮ: Informace o škole. [online]. Slůně.cz [7.4.2013]. Dostupné z: <http://www.slune.cz/>
- [29] SPRACHEN ZENTRUM BERLIN: Informationen zu Sprachkursen. [online]. Sprachschule in Berlin [7.4.2013]. Dostupné z: http://www.gls-sprachenzentrum.de/1364_sprachschule_berlin.html

Seznam zkratek

AJ	Anglický jazyk
AJŠA	Asociace jazykových škol a agentur
BEC	Business English Certificates
CAE	Certificate in Advanced English
CF	Cash flow
CK	Celkový kapitál
CPE	Certificate of Proficiency in English
CZ	Czech Republic
CZK	Cizí kapitál
ČJ	Český jazyk
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
DEA	Metoda analýzy datových obalů
DFP	Diplôme de Français Professionel affaires
EAT	Earnings after Taxes – Zisk po zdanění
EBIT	Earnings before Interest and Taxes – Zisk před úroky a zdaněním
EBT	Earnings before Taxes – zisk před zdaněním
ECL	European Consortium for the Certificate of Attainment in Modern Languages
ERR	Evropský referenční rámec
EU	Evropská unie
f	Funkce
FCE	First Certificate in English

FrJ	Francouzský jazyk
GZ	Goethe - Zertifikat
HR	Human Resources – Lidské zdroje
ICFE	The International Certificate in Financial English
IJ	Italský jazyk
ILEC	International Legal English Certificate
IT	Informační technologie
JŠ	Jazyková škola
KET	Key English Test
M	Motivace
MŠ	Mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
N	Náklady
NJ	Německý jazyk
OBZP	Osoba bez zdanitelných příjmů
o.s.	Občanské sdružení
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
P	Podmínky
PET	Preliminary English Test
ROA	Return On Assets – rentabilita celkového kapitálu
ROCE	Return On Capital Employed – rentabilita úplatného kapitálu
ROE	Return On Equity – rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Return On Investment – rentabilita investovaného kapitálu

ROS	Return On Sales – rentabilita tržeb
RJ	Ruský jazyk
S	Schopnosti
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
ŠJ	Španělský jazyk
T	Tržby
TOEIC	Test of English for International Communication
V	Výkon
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
YLE	Young Learners English Test
Z	Zisk
ZD	Zertifikat Deutsch
ZDFB	Zertifikat Deutsch für den Beruf
ZŠ	Základní škola

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26.4.2013.



.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

- Příloha 1 Příklad protokolu z hospitace v hodině.
- Příloha 2 Seznam jazykových škol v Ostravě.
- Příloha 3 Kodex kvality AJŠA ČR.
- Příloha 4 Horizontální a vertikální analýza jazykové školy ABC, s.r.o.
- Příloha 5 Analýza rentability celkového kapitálu.

Příloha 1: Příklad protokolu z hospitace v hodině

I. Úvodní část

Datum		Téma hodiny	
Třída			
Vyučující (aprobace)		Cíl hodiny	
Hospitující			
Funkce		Soulad se školním vzdělávacím programem	
Důvod hospitační činnosti			

II. Závěry z hospitační činnosti

Závěry			
Podpis vyučujícího		Podpis hospitujícího	

III. Záznam průběhu hodiny

IV. Učitel

Činnost učitele	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Poznámka
Splnění cíle hodiny					
Efektivní organizace hodiny					
Odborný rozsah					
Metody výuky					
Komunikace se žáky					
Hodnocení žáků					
Individuální přístup					

Poznámky k činnosti učitele (vystupování, motivace, zaujetí apod.):

V. Žáci

Činnost žáků	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Poznámka
Zájem o učební látku					
Aktivita, vlastní přínos					
Porozumění učební látce					

Poznámky k činnosti žáků (chování, atmosféra ve třídě apod.):

VI. Osvojení klíčových kompetencí, mezipředmětové vztahy

Klíčové kompetence	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Poznámka
K učení					
K řešení problémů					
Komunikativní					
Sociální a personální					
Občanské					
Pracovní					
Mezipředmětové vztahy					

VII. Ostatní

Klíčové kompetence	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Poznámka
Pracovní prostředí					
Využití techniky, pomůcek					

VIII. Připomínky, poznámky, postřehy

Zdroj: ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*.

1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, str. 17.

Příloha 2: Seznam jazykových škol v Ostravě.

NÁZEV	NABÍZENÉ JAZYKY	ČLENSTVÍ V AJŠA ČR
ABC English	AJ	NE
LITE	AJ	NE
Hello	AJ, NJ, FrJ, ŠJ, RJ, IJ, čínština, ČJ pro cizince	ANO
Cloverleaf	AJ, FrJ, ŠJ, RJ, Polský j., ČJ pro cizince	NE
Teburg	AJ, NJ, FrJ, ŠJ, RJ, IJ, Polský j., Čínský j., ČJ pro cizince	NE
Pygmalion	AJ, NJ, FrJ, ŠJ, RJ, IJ, Polský j., ČJ pro cizince	NE
ALL English	AJ, NJ, FrJ, ŠJ, RJ	NE
SPRING AGENCY	AJ, NJ, ŠJ, RJ, IJ, ČJ pro cizince	NE
JŠ Domluvím se	AJ, NJ, FrJ, ŠJ	NE
Skřivánek	AJ, NJ, FrJ, ŠJ, RJ, IJ, ČJ pro cizince	NE
JŠ Miramare	AJ, NJ, FrJ, ŠJ, RJ, IJ, japonský j, čínský j., arabský j., řecký j.	NE
Polyglot	AJ, NJ, FrJ, ŠJ, RJ, Polský j., Latina, ČJ pro cizince	NE
TOPLINGVA	AJ, NJ, FrJ, ŠJ, RJ, IJ, Arabský j., Korejský j., ČJ pro cizince	NE
1st English	AJ	NE
Akademie J.A.Komenského	AJ, NJ, FrJ, ŠJ, RJ, IJ, Čínský j.	NE
TOP School	AJ, NJ, FrJ, ŠJ, RJ, IJ	NE
Slůně – Svět jazyků	AJ, NJ, FrJ, ŠJ, RJ, IJ	ANO
Jazykové centrum SVĚT	AJ, NJ, FrJ, ŠJ, RJ, IJ, Japonský j., Arabský j.	NE
Bardolino	AJ, NJ, FrJ, ŠJ, RJ, IJ, ČJ pro cizince	NE
Mezinárodní jazykové centrum	AJ, NJ, FrJ, ŠJ, RJ, IJ, Portugalský j.	NE

Eddica	AJ, NJ, ŠJ, RJ, IJ	ANO
Ceet	AJ, NJ, FrJ, ŠJ, RJ	NE
Fishnet	AJ	NE
Speak with me	AJ, NJ, ŠJ	NE

Zdroj: Vlastní zpracování.

Kodex kvality AJŠA

Posláním AJŠA ČR je zdokonalovat jazykové vzdělávání na území celé České republiky, rozvíjet činnost a profesní prestiž svých členů. AJŠA ČR je profesní sdružení subjektů zastávajících společné principy kvality popsané v tomto Kodexu. Kodex tak garantuje kvalitu, kterou členské školy a agentury dodávají svým zákazníkům.

a) Profesionální přístup

- Škola se chová profesionálně a zodpovědně vůči svým zákazníkům, zaměstnancům i spolupracovníkům.
- Všem těmto partnerům vychází škola v rámci svých možností vstříc a dodržuje sjednané dohody.
- Škola pravidelně zjišťuje spokojenost svých klientů.
- Organizace výuky je nastavena tak, aby klientům maximálně šetřila práci.

b) Kvalifikovaní lektori

- Všichni lektori jsou řádně kvalifikováni a mají odborné vzdělání (vysokoškolské nebo jiné, odpovídající).
- Všichni lektori zároveň prošli TEFL tréninkem/školením trenérů, interním či u externí autority (CELTA apod.) nebo jiným odpovídajícím školením.
- Lektori vyučující děti mají odpovídající pedagogické vzdělání.
- Škola své lektory dlouhodobě vzdělává a poskytuje jim odpovídající zázemí pro další systematický rozvoj jejich kvalifikace.
- Škola provádí náslechy (hospitace) hodin a dává lektorům zpětnou vazbu.

c) Vlastní metodika

- Škola má jasně definovanou vlastní metodiku zaručující kvalitu výuky.
- Škola tuto metodiku ochotně prezentuje svým stávajícím i potenciálním zákazníkům.
- Každý kurz má dle svého typu stanoven jasný plán výuky.

d) Průhledné reference

- Škola na svých webových stránkách prezentuje reference svých zákazníků.
- Na vyžádání rádi poskytnou kontakty na konkrétní firemní zákazníky, kteří mohou podat relevantní reference.

e) Výuka v souladu s Evropským referenčním rámcem (ERR) pro jazyky

- Školy testují vstupní, průběžnou i výstupní úroveň dle ERR.
- Lektori škol jsou seznámeni s touto škálou a komunikují o ní se svými studenty.
- Studenti mají cíle stanovené s ohledem na ERR.

Zdroj: ASOCIACE JAZYKOVÝCH ŠKOL A AGENTUR: Kodex kvality.

Příloha 4: Horizontální a vertikální analýza jazykové školy ABC, s.r.o.

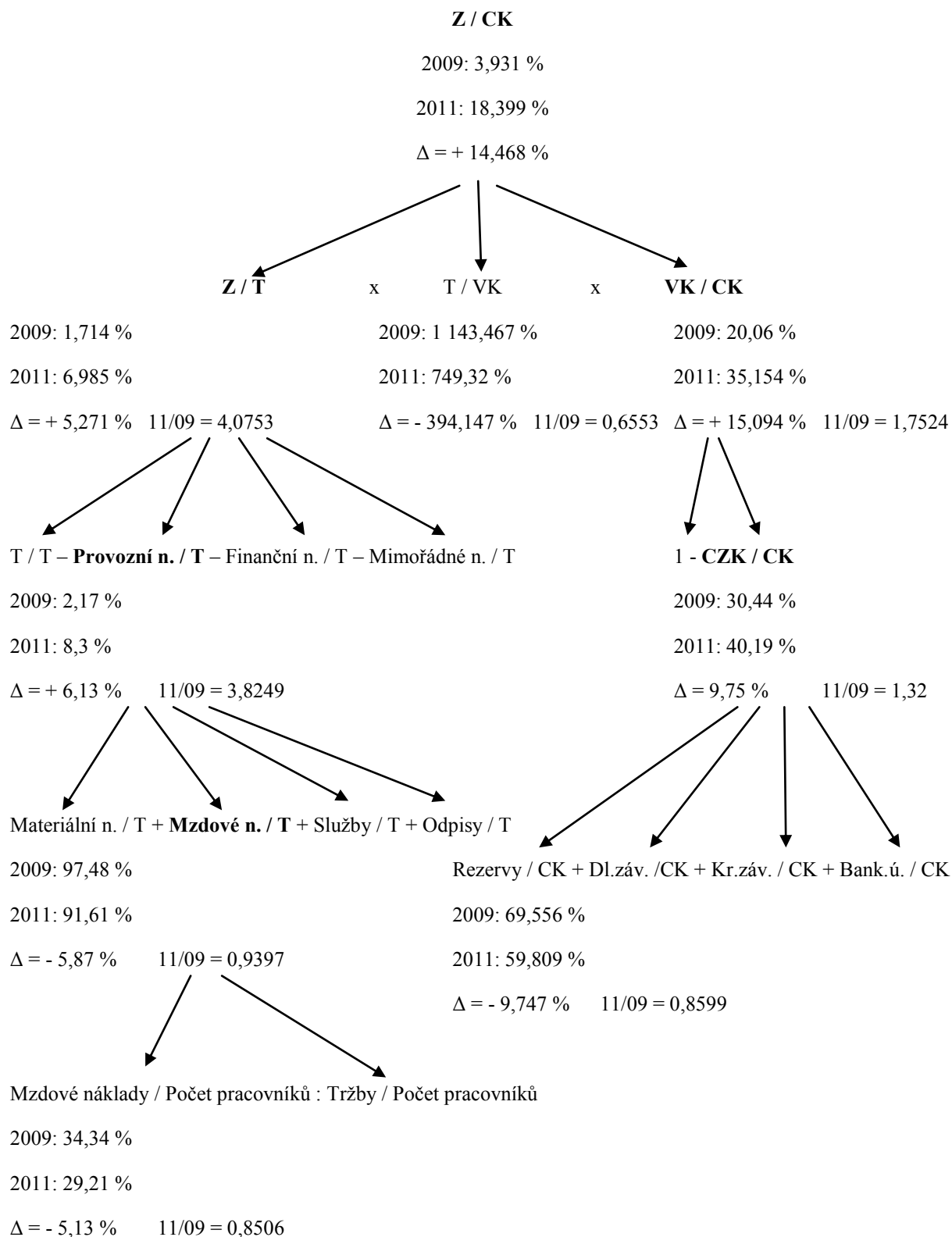
POLOŽKA	STAV K		HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA		VERTIKÁLNÍ ANALÝZA	
	31.12.2010	31.12.2011	Absolutní rozdíl	Index(2011/2010)	2010 (%)	2011 (%)
Aktiva celkem	1 343 000	1 886 000	+ 543 000	1,404	100	100
Dl. majetek	238 000	114 000	-124 000	0,479	17,722	6,045
<i>dl. hm. majetek</i>	<i>238 000</i>	<i>114 000</i>	<i>-124 000</i>	<i>0,479</i>	<i>17,722</i>	<i>6,045</i>
Oběžná aktiva	1 105 000	1 772 000	+ 667 000	1,604	82,278	93,955
<i>zásoby</i>	<i>37 000</i>	<i>0</i>	<i>-37 000</i>	<i>0</i>	<i>2,755</i>	<i>0</i>
<i>kr. pohledávky</i>	<i>233 000</i>	<i>370 000</i>	<i>+ 137 000</i>	<i>1,588</i>	<i>17,349</i>	<i>19,618</i>
<i>kr. fin. majetek</i>	<i>835 000</i>	<i>1 402 000</i>	<i>+ 567 000</i>	<i>1,679</i>	<i>62,174</i>	<i>74,337</i>
Pasiva celkem	1 343 000	1 886 000	+ 543 000	1,404	100	100
Vlastní kapitál	313 000	663 000	+ 350 000	2,118	23,306	35,154
<i>základní kapitál</i>	<i>100 000</i>	<i>100 000</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>7,446</i>	<i>5,302</i>
<i>VH min. let</i>	<i>298 000</i>	<i>216 000</i>	<i>-82 000</i>	<i>0,725</i>	<i>22,189</i>	<i>11,453</i>
<i>VH běž. úč. obd.</i>	<i>-81 000</i>	<i>347 000</i>	<i>+ 428 000</i>	<i>-4,284</i>	<i>-6,031</i>	<i>18,399</i>
Cizí zdroje	852 000	1 128 000	+ 276 000	1,324	63,44	59,809
<i>kr. závazky</i>	<i>512 000</i>	<i>976 000</i>	<i>+ 464 000</i>	<i>1,906</i>	<i>38,12</i>	<i>51,75</i>
<i>bank. ú. a výp.</i>	<i>341 000</i>	<i>152 000</i>	<i>-189 000</i>	<i>0,446</i>	<i>25,391</i>	<i>8,059</i>
Časové rozlišení	174 000	95 000	-79 000	0,546	12,956	5,037

POLOŽKA	STAV K		HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA		VERTIKÁLNÍ ANALÝZA	
	31.12.2010	31.12.2011	Absolutní rozdíl	Index(2011/2010)	2010 (%)	2011 (%)
Výnosy celkem	3 686 000	4 968 000	+1 282 000	1,348	100	100
Provozní výnosy	3 679 000	4 968 000	+1 289 000	1,35	99,8	100
Finanční výnosy	7 000	0	-7 000	0	0,19	0
Mimořádné v.	0	0	0	_____	0	0
Náklady celkem	3 767 000	4 620 000	+853 000	1,226	100	100
Provozní náklady	3 761 000	4 551 000	+790 000	1,21	99,841	98,506
Finanční náklady	5 000	5 000	0	1	0,133	0,108
Mimořádné n.	0	0	0	_____	0	0
Daň z příjmů z běžné činnosti	1 000	64 000	+63 000	64	0,027	1,385
Daň z příjmů z mim. činnosti	0	0	0	_____	0	0
HV běžného odb.	-81 000	348 000	+429 000	430		

Zdroj: Vlastní zpracování.

Příloha 5: Analýza rentability celkového kapitálu.

	2011	2009
Zisk	347 000	78 000
Celkový kapitál	1 886 000	1 984 000
Tržby	4 968 000	4 551 000
Vlastní kapitál	663 000	398 000
Cizí kapitál	1 128 000	1 380 000
Provozní náklady	4 551 000	4 437 000
Finanční náklady	5 000	15 000
Mimořádné náklady	0	0
Materiální náklady	188 000	234 000
Mzdové náklady	1 451 000	1 563 000
Služby	2 788 000	2 462 000
Odpisy	124 000	178 000
Rezervy	0	0
Bankovní úvěry	152 000	530 000
Dlouhodobé závazky	0	0
Krátkodobé závazky	976 000	850 000



$$\Delta \frac{Z}{CK} = \frac{18,399 - 3,931}{3,931} \times 100 = +368,05 \%$$

$$\Delta \frac{Z}{CK} \left(\frac{Z}{T} \right) = \frac{\log 4,0753}{\log 4,0753 + \log 0,6553 + \log 1,7524} \times 3,6805 = 335,1 \%$$

$$\Delta \frac{Z}{CK} \left(\frac{T}{VK} \right) = \frac{\log 0,6553}{\log 4,0753 + \log 0,6553 + \log 1,7524} \times 3,6805 = -100,8045 \%$$

$$\Delta \frac{Z}{CK} \left(\frac{VK}{CK} \right) = \frac{\log 1,7524}{\log 4,0753 + \log 0,6553 + \log 1,7524} \times 3,6805 = 133,7947 \%$$

$$\Delta \frac{Z}{T} \left(\frac{T}{T} \right) = \frac{0}{0,0613} \times 3,351 = 0 \%$$

$$\Delta \frac{Z}{T} \left(\frac{\text{Provozní náklady}}{T} \right) = \frac{-0,0589}{0,0613} \times 3,351 = -321,98 \%$$

$$\Delta \frac{Z}{T} \left(\frac{\text{Finanční náklady}}{T} \right) = \frac{-0,0023}{0,0613} \times 3,351 = -12,57 \%$$

$$\Delta \frac{Z}{T} \left(\frac{\text{Mimořádné náklady}}{T} \right) = \frac{0}{0,0613} \times 3,351 = 0 \%$$

$$\Delta \frac{\text{Provozní náklady}}{T} \left(\frac{\text{Mater. náklady}}{T} \right) = \frac{-0,0136}{-0,0587} \times (-3,2198) = -74,598 \%$$

$$\Delta \frac{\text{Provozní náklady}}{T} \left(\frac{\text{Mzdové náklady}}{T} \right) = \frac{-0,0514}{-0,0587} \times (-3,2198) = -281,938 \%$$

$$\Delta \frac{\text{Provozní náklady}}{T} \left(\frac{\text{Služby}}{T} \right) = \frac{0,0202}{-0,0587} \times (-3,2198) = 110,801 \%$$

$$\Delta \frac{\text{Provozní náklady}}{T} \left(\frac{\text{Odpisy}}{T} \right) = \frac{-0,014}{-0,0587} \times (-3,2198) = -76,793 \%$$

$$\Delta \frac{VK}{CK} \left(\frac{1}{1} \right) = \frac{0}{0,0975} \times (1,3379) = 0 \%$$

$$\Delta \frac{VK}{CK} \left(\frac{CZK}{CK} \right) = \frac{-0,09747}{0,0975} \times (1,3379) = -133,7 \%$$

$$\Delta \frac{CZK}{CK} \left(\frac{\text{Rezervy}}{CK} \right) = \frac{0}{-0,09747} \times (-1,337) = 0 \%$$

$$\Delta \frac{CZK}{CK} \left(\frac{\text{Dlouhodobé závazky}}{CK} \right) = \frac{0}{-0,09747} \times (-1,337) = 0 \%$$

$$\Delta \frac{CZK}{CK} \left(\frac{\text{Krátkodobé závazky}}{CK} \right) = \frac{0,0891}{-0,09747} \times (-1,337) = 122,219 \%$$

$$\Delta \frac{CZK}{CK} \left(\frac{\text{Bankovní úvěry}}{CK} \right) = \frac{-0,1865}{-0,09747} \times (-1,337) = -255,8228 \%$$

